



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY  
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ondřej Bartoš

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Ondřej Bartoš**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční situace podniku na základě finanční analýzy a zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE a shrne SWOT analýzou. Na základě výsledků z analýz bude student formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnost Spálovský, a.s. v letech 2014 až 2018. V první části se nachází teoretická východiska, kde jsou specifikovány vybrané ukazatele a pojmy. V druhé části se práce zaměřuje na výpočty finanční analýzy, včetně vyhodnocených výsledků. Na závěr jsou představeny vlastní návrhy na zlepšení situace.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, poměrové ukazatele, cash flow, rentabilita, likvidita, zadluženost, Z-skóre, index IN05, SWOT analýza

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with evaluation of the financial situation of selected company Spálovský, a.s. in the monitored period 2014 to 2018. The first part focuses on the theoretical basis, where the selected indicators and terms are specified. The second part focuses on calculation of financial analysis, including the evaluation of the results. The last part presents own proposals to improve the situation of the company.

## **Keywords**

Financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, rate indicator's, cash flow, profitability, liquidity, indebtedness, Z-score, index IN05, SWOT analysis

### **Bibliografická citace bakalářské práce**

BARTOŠ, Ondřej. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127569>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své bakalářské práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. 5. 2020

.....

*podpis studenta*

## **Poděkování**

Poděkování patří mému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za vedení a cenné rady, které mi pomohly při vypracování této práce. Dále chci poděkovat společnosti Spálovský, a. s., a především panu RNDr. Jaroslavu Vrzalovi, za poskytnutí informací a zodpovězení všech mých dotazů. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za jejich podporu.

# Obsah

ÚVOD.....	7
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	9
2.1 Finanční analýza .....	9
2.2 Uživatelé finanční analýzy .....	9
2.2.1 Investoři .....	10
2.2.2 Banky a jiní věřitelé .....	10
2.2.3 Stát a jeho orgány .....	10
2.2.4 Obchodní partneři .....	10
2.2.5 Manažeři .....	10
2.2.6 Zaměstnanci .....	11
2.3 Zdroje finanční analýzy .....	11
2.3.1 Rozvaha .....	12
2.3.2 Výkaz zisku a ztrát .....	14
2.3.3 Výkaz cash-flow .....	14
2.3.4 Příloha účetní závěrky .....	15
2.4 Metody finanční analýzy .....	15
2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	16
2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	16
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	18
2.4.4 Analýza soustav ukazatelů .....	29
2.5 Porterova analýza.....	31
2.6 SLEPTE analýza .....	32
2.7 SWOT analýza.....	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	35
3.1 Charakteristika společnosti .....	35
3.1.1 Historie až po současnost.....	36
3.1.2 Organizační struktura.....	36
3.1.3 Hlavní trhy, konkurenti a zákazníci .....	36
3.2 Finanční analýza společnosti.....	37



3.2.1	Analýza stavových ukazatelů.....	37
3.2.2	Analýza rozdílových ukazatelů .....	50
3.2.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	51
3.2.4	Analýza soustav ukazatelů .....	60
3.3	Porterova analýza.....	63
3.4	SLEPTE analýza .....	64
3.5	SWOT analýza.....	66
4	Vlastní návrhy řešení.....	68
4.1	Prodej nemovitosti.....	68
4.2	Restrukturalizace ve firmě .....	69
4.3	Zamezení výpovědí od zaměstnanců .....	69
4.4	Nové produkty a trhy .....	69
4.5	Pohledávky .....	70
ZÁVĚR .....		72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		73
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		76
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....		77
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....		78
SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC .....		79
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		81
SEZNAM PŘÍLOH.....		82

# ÚVOD

Finanční analýza nám zhodnocuje celkové zdraví a stabilitu společnosti a zároveň poukazuje na určité problémy a nedostatky. Veškeré získané informace mohou poté manažeři využít k zefektivnění rozhodovacích procesů. Spousta podniků se ale finanční analýzou nezabývá, tudíž může přehlédnout spoustu problémů.

Tématem mé bakalářské práce je zhodnocení společnosti, která se zaměřuje na výrobu rozvaděčů a návrhy na zlepšení finanční stability. Společnost se nachází v blízkosti mého bydliště. Společnost se dále zaměřuje na opravy elektrických zařízení a prodej vyrobených rozvaděčů. Analýza je provedena za roky 2014 až 2018. Pro zpracování práce byly použity výroční zprávy společnosti za uvedené roky.

Práce je rozložena na tři hlavní části, na teoretickou část, praktickou část a část s návrhy na zlepšení. V první části se zaměřuji na teoretická východiska práce a jsou zde vysvětleny pojmy a ukazatele finanční analýzy. Dále jsou zde popsány uživatelé finanční analýzy a zdroje dat, které jsou klíčové pro vypracování analýzy.

V praktické části je nejdříve představena analyzovaná společnost Spálovský, a. s. Popisuji její historii, předmět podnikání, organizační strukturu a konkurenci. Dále se zaměřuji na finanční analýzu, kterou zpracovávám pomocí poznatků z předchozí kapitoly. Dále se zde zabývám Porterovou analýzou a analýzou SLEPTE. Na závěr je vypracována SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami společnosti.

Poslední kapitola se zabývá souhrnným zhodnocením finanční situace zkoumané společnosti. Dle zjištěných výsledků z předchozí kapitoly jsou navrženy určitá doporučení a opatření, která by měla pomoci vylepšit situaci společnosti v následujících letech.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části jsou definovány hlavní a vedlejší cíle práce a dále metody zpracování, které jsou nezbytné pro vypracování bakalářské práce.

## **Cíle práce**

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení finanční stability společnosti Spálovský, a.s. v letech 2018 až 2018 za použití finanční analýzy a na základě výsledků navrhnout opatření pro zlepšení této situace.

Dílčí práce bakalářské práce:

- Formulace teoretických východisek práce a popsání jednotlivých ukazatelů finanční analýzy
- Představení vybrané společnosti, její historie, předmětu podnikání, organizační struktury a hlavních trhů
- Provedení finanční analýzy u vybrané společnosti v letech 2014 až 2018 pomocí vybraných ukazatelů z teoretické části
- Interpretace dosažených výsledků z provedené finanční analýzy, srovnání s oborovým průměrem a doporučenými hodnotami
- Zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů pomocí analýz popsanych v teoretické části
- Formulace návrhů na zlepšení finanční situace firmy, které budou vycházet z výsledků mnou provedených analýz

## **Metodika práce**

K dosažení požadovaných cílů mé práce použiji několik metod. První metodou je pozorování, při němž systematicky sledujeme určité skutečnosti. Metoda srovnávání se zabývá shodami a rozdíly mezi minimálně dvěma jevy. Analýza se zaměřuje na rozložení zkoumaného jevu. Syntéza sjednocuje jednotlivé části v celek. Indukce vyvozuje všeobecný výsledek na základě jednotlivých znalostí. Dedukce naopak vychází z obecných závěrů směrem k méně obecným. Abstrakce je myšlenkový postup, který posuzuje jen podstatné záležitosti (27, s. 21-25).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této kapitole jsou vysvětleny základy vztahující se k tématu finanční analýzy, ze kterých budu v analytické části vyházet. Nejprve je vysvětlena finanční analýza samotná a poté se budu zabývat jednotlivými ukazateli a metodami, které budou použity v další kapitole.

### **2.1 Finanční analýza**

Finanční analýza je používána k zhodnocení finančního stavu společnosti. Analýza dokáže managementu říci, zda je společnost zisková, jakou má likviditu, zda dokáže dobře využívat svá aktiva a spoustu dalších informací, kterými se budu zabývat níže (2, s. 17).

Hlavním úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví společnosti a určit, jaké jsou vyhlídky společnosti do budoucnosti. Tímto se snaží zajistit možnosti opatření pro námi zjištěná rizika a tím zlepšit finanční situaci společnosti a zefektivnit rozhodovací procesy. Je nutné jí chápat jako komplexní model, který se skládá z mnoha dílčích kritérií se vzájemnými vazbami (3, s. 68).

Vedení společnosti by mělo znát finanční zdraví společnosti, aby mohlo činit správná a efektivní rozhodnutí při financování, rozdělování zisku a optimalizaci kapitálové struktury (2, s. 17).

Finanční analýza nám nabízí zpětnou vazbu, díky které může společnost zjistit, zda se jí povedlo docílit určitých cílů, které si podnik vymezil, ale také aby nenastala situace, které se podnik snažil vyhnout. Výsledky analýzy jsou důležité jednak pro vedení, ale také pro všechny zainteresované strany v společnosti (2, s. 17).

### **2.2 Uživatelé finanční analýzy**

Mezi uživatele finanční analýzy se řadí spousta zainteresovaných stran, které jsou v určitém kontaktu se společností. Lze je rozdělit na externí a interní uživatele společnosti (1, s. 48).

## **Externí uživatelé**

- Investoři,
- Banky a jiní věřitelé,
- Stát a jeho orgány
- Obchodní partneři
- Konkurence (1, s. 48).

## **Interní uživatelé**

- Manažeři
- Zaměstnanci
- Odboráři (1, s. 48).

### **2.2.1 Investoři**

Jsou důležitými poskytovateli kapitálu pro podnik. Jejich cílem je získání dostatečných informací o společnosti pro rozhodnutí, zda do něj investovat více svých prostředků. Pro investory je nejdůležitějším faktorem míra rizika k výnosu. Dalším cílem je získání informací o nakládání se zdroji poskytnutými investory (1, s. 48).

### **2.2.2 Banky a jiní věřitelé**

Věřitelé vyžadují informace o finančním zdraví společnosti ke správnému rozhodnutí, zda a za jakých podmínek poskytnou úvěr (1, s. 48).

### **2.2.3 Stát a jeho orgány**

Stát vyžaduje informace zejména ke kontrole správnosti daní (1, s. 49).

### **2.2.4 Obchodní partneři**

Obchodní partnery zajímá zejména schopnost včasně splácet závazky, jedná se jak o krátkodobé závazky, tak o dlouhodobé závazky (1, s. 49).

### **2.2.5 Manažeři**

Manažerům slouží výstupy finanční analýzy zejména k zefektivnění rozhodovacích procesů v společnosti. Manažeři by měli být schopni sestavit nejkvalitnější finanční analýzu, jelikož by měli disponovat i informacemi, které nemá široká veřejnost (1, s. 49).

### **2.2.6 Zaměstnanci**

Zaměstnancům jde o prosperitu společnosti zejména kvůli jistotě zaměstnání (1, s. 49).

## **2.3 Zdroje finanční analýzy**

Jedním z hlavních kroků finanční analýzy je získat data, která jsou nezbytná pro správné vypracování finanční analýzy a získání použitelných výsledků (2, s. 18).

Hlavní zdroj informací je účetní závěrka, která se dělí na závěrku řádnou, mimořádnou a mezitimní. V České republice ji upravuje zákon č. 563/1991 SB., o účetnictví. Nejpoužívanějším typem závěrky je závěrka řádná, která se vždy sestavuje k poslednímu dnu běžného účetního období (1, s. 50).

Důležitými účetními výkazy, které jsou součástí závěrek jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash-flow. Dále se zde řadí příloha účetní závěrky a přehled o změnách vlastního kapitálu (2, s. 18 a 1, s. 69).

Další důležitý zdroj pro sestavení finanční analýzy je výroční zpráva společnosti (2, s. 18).

### 2.3.1 Rozvaha

Tabulka č. 1: Struktura rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 24)

Aktiva		Pasiva	
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
	DNM		Základní kapitál
	DHM		Ážio a kapitálové fondy
	DFM		Fondy ze zisku
			VH minulých let
			VH běžného období
<b>B.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
	Zásoby		Rezervy
	Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky
	Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky
	Krátkodobý finanční majetek		
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Rozvaha nám ukazuje stav ekonomických veličin k určitému dnu. Může jít o okamžikové či stavové ukazatele (1, s. 52).

Zobrazuje stav aktiv (majetek společnosti) a pasiv (krytí tohoto majetku) k určitému dnu. Platí zde bilanční rovnost, což znamená, že se aktiva musí rovnat pasivům. Základním třídění aktiv je podle funkce a času. Dělí se na stálá (dlouhodobá) aktiva a oběžná (krátkodobá) aktiva. Základní třídění pasiv je podle vlastnictví. Dělí se na vlastní kapitál a cizí zdroje (3, s. 49).

#### 2.3.1.1 Aktiva

Aktiva jsou klasifikována podle funkce, kterou plní a podle času. Jsou výsledkem předchozích investičních činností (1, s. 53).

Aktiva v rozvaze lze dělit:

- Pohledávky za upsaný základní kapitál
- Dlouhodobý majetek
- Oběžná aktiva
- Časové rozlišení (2, s. 25).

Pohledávky za upsaný základní kapitál nám zachycují stav nesplacených akcií nebo podílů, často je tato položka nulová (2, s. 25).

Dlouhodobý majetek se člení na dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Tato kategorie musí být z časového hlediska v podniku delší dobu než rok, časem se opotřebovává. Mezi hmotný majetek patří stavby, budovy, stroje. Mezi nehmotný majetek můžeme zařadit například software nebo goodwill. A do finančního majetku patří dluhopisy nebo akcie (2, s. 25).

Oběžná aktiva jsou majetek krátkodobé povahy, který je neustále v pohybu. Čím je cyklus koloběhu oběžných aktiv rychlejší, tím je obecně vyšší výkonnost společnosti. Oběžná aktiva se dělí na zásoby (skladovaný materiál, nedokončené výrobky), pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé, taktéž se dají dělit podle účelu), krátkodobý finanční majetek (zde patří cenné papíry určené pro obchodování na finančním trhu) a peněžní prostředky (na účtu a v pokladně) (2, s. 30).

Časové rozlišení zobrazuje rozlišení nákladů příštích období (2, s. 31).

### **2.3.1.2 Pasiva**

Pasiva nám zobrazují zdroje financování majetku (2, s. 33).

Pasiva v rozvaze lze rozdělit na:

- Vlastní kapitál
- Cizí zdroje
- Časové rozlišení

Vlastní kapitál lze členit na základní kapitál, ážio, kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let i běžného účetního období. Základní kapitál vzniká hlavně při založení podniku. Ážio a kapitálové fondy jsou externí kapitál, který podnik získal zvnějšku jinak než cizí zdroje (vklady společníků) (2, s. 35).



Cizí zdroje lze rozčlenit na rezervy a krátkodobé a dlouhodobé závazky. Rezervy představují část kapitálu, kterou bude muset podnik v budoucnu použít (rezervy na opravy). Dlouhodobé závazky musí být delší než 1 rok, můžeme sem zařadit dlouhodobé úvěry nebo emitované dluhopisy. Krátkodobé závazky musí být z časového hlediska kratší než 1 rok a patří sem krátkodobé směnky k úhradě nebo závazky vůči zaměstnancům a institucím (2, s. 38).

### **2.3.2 Výkaz zisku a ztrát**

Jeho hlavním účelem je zjištění složek výsledku hospodaření, patří sem náklady i výnosy za běžné účetní období. Výsledek hospodaření zjistíme odečtením nákladů od výnosů (3, s. 54).

*„Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitel. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku společnosti vykazovaný v rozvaze. V praxi se náklady ve výkazu zisků a ztrát projeví jako spotřeba, opotřebení majetku a přírůstek závazků.“ (3, s. 54).*

*„Výnosy se definují jako peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku a představují finanční částky, na které má podnik nárok z titulu prodeje zboží a služeb. Výnosy zahrnují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku a jeho přírůstek.“ (3, s. 54).*

Náklady a výnosy jsou uspořádány do provozních, finančních a mimořádných aktivit. Výkaz zisků a ztrát má vertikální podobu a zjišťuje výsledek hospodaření za výše uvedené aktivity (3, s. 54).

Výkaz může být sestaven v druhovém členění, který sleduje vynaložené náklady (mzdové náklady, spotřeba materiálu) nebo účelovém členění, které sleduje účel vynaložení nákladů (náklady na výrobu, správu a odbyt) (2, s. 41).

### **2.3.3 Výkaz cash-flow**

Hlavním cílem výkazu cash-flow je sledovat příjem a výdej hotovosti a z těchto informací zjistit stav hotovosti k určitému okamžiku. Naproti výkazu zisku a ztrát zobrazuje reálný stav peněz (3, s. 56).

Výkaz cash-flow rozlišuje peněžní toky ze třech základních aktivit:

- Cash-flow z provozní činnosti

- Cash-flow z investiční činnosti
- Cash-flow vztahující se k financování společnosti (1, s. 75).

Provozní činnost by měla být základním kamenem celého společnosti, patří do ní výdělečné provozní činnosti společnosti. Investiční činnost se nejčastěji týká různých nákupů dlouhodobých strojů nebo poskytování úvěrů. Finanční činnost zobrazuje například navýšení kapitálu od společníků (2, s. 53).

#### **2.3.4 Příloha účetní závěrky**

Nachází se v ní různé dodatečné informace týkající se rozvahy a k výkazu zisku a ztrát (1, s. 76).

V příloze lze najít například:

- Informace o použitém oceňovacím modelu
- Závazky a podmíněné závazky, které nejsou v rozvaze
- Průměrný přepočtený počet zaměstnanců
- Výši a povahu jednotlivých nákladů a výnosů (1, s. 76).

### **2.4 Metody finanční analýzy**

Metody, které využívá finanční analýza, můžeme rozdělit na metody využívající základní aritmetické operace, tzv. elementární matematiku a na metody, které jsou založené na složitějších matematických operacích (vyšší metody) (4, s. 8).

Mezi elementární metody patří:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza cash-flow
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů (4, s. 8).

Mezi vyšší metody patří:

- Matematicko-statistické metody
- Nestatistické metody (4, s. 9).

### 2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Finanční analýza využívá k hodnocení údaje, které jsou zobrazeny přímo v účetních výkazech. Využívají se jak absolutní změny hodnot ukazatelů, tak i relativní změny hodnot (4, s 15).

Jejich využití je v analýze vývojových trendů (vývoj v čase – horizontální analýza) a v procentním rozboru komponent (vertikální analýza) (2, s. 71).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých položek výkazů v čase. Zjistí se absolutní změna a její procentuální vyjádření k určitému roku (2, s. 71).

Horizontální analýza se obvykle provádí meziročně, kdy se porovnají dvě následující období, nebo lze porovnat několik jdoucích období za sebou (1, s. 79).

$$\text{Absolutní změna} = ukazatel_x - ukazatel_{x-1}$$

**Rovnice č. 1: Absolutní změna**

(Zdroj: 2, s. 71)

$$\text{Procentní změna} = \frac{(\text{absolutní změna} * 100)}{ukazatel_{x-1}}$$

**Rovnice č. 2: Relativní změna**

(Zdroj: 2, s. 71)

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza využívá procentní rozbor finančních výkazů, snaží se vyčíslit podíl určitých položek na celku, může jít například o vyčíslení položek vlastního kapitálu na celkových pasivech. (14, 2016)

Pro rozbor rozvahy se zpravidla využívá výše aktiv nebo pasiv a pro rozbor výkazu zisků a ztrát se využívá výše celkových výnosů nebo nákladů. (2, s. 71).

### 2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a k řízení finanční situace firmy. Rozdílové ukazatele jsou jinak nazývány jako i fondy finančních prostředků, kde fond je shrnutí vybraných stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva (4, s. 35).

## Čistý pracovní kapitál

Taktéž nazývaný net working capital (provozní kapitál). Je to rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Má důležitý vliv na platební schopnost společnosti. Čím vyšší je přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji, tím je podnik likvidnější (2, s. 85).

Existují dvě metody pro výpočet čistého pracovního kapitálu:

### 1. Manažerský přístup

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Rovnice č. 3: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup**

(Zdroj:15, 2016)

### 2. Investorský přístup

$$\text{ČPK} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{dlouhodobý majetek}$$

**Rovnice č. 4: Čistý pracovní kapitál investorský přístup**

(Zdroj: 15, 2016)

## Čisté pohotové prostředky

Lze je též nazývat jako peněžní finanční fond. Představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a rychle splatnými závazky. Mezi pohotové prostředky se u nejvíce striktní formy tohoto fondu zařazují jen hotovost a peněžení prostředky na účtech. Méně striktní forma zde zařazuje i různé peněžní ekvivalenty jako třeba šeky, směnky nebo termínované vklady s lhůtou alespoň 3 měsíce (4, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Rovnice č. 5: Čisté pohotové prostředky**

(Zdroj: 21, 2009)

## Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Oproti metodě čistého pracovního kapitálu nezahrnuje v oběžných aktivech zásoby a nelikvidní pohledávky a od takto upravených oběžných aktiv se odečtou krátkodobé závazky (4, s. 38).

$$\begin{aligned} \text{ČPM} = & (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) \\ & - \text{krátkodobé závazky} \end{aligned}$$

**Rovnice č. 6: Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

(Zdroj: 21, 2009)

### **2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou základními ukazateli pro tvorbu finanční analýzy. Za celou dobu jejich používání jich byla navržena celá řada, kdy se některé často liší pouze malými detaily. Základními ukazateli jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele, které vychází z kapitálového trhu (3, s. 72).

Poměrové ukazatele jsou schopny provést analýzu časového vývoje finanční situace firmy, dále jsou užitečným nástrojem průřezové analýzy, kdy se porovnává více firem najednou a taktéž mohou být využity jako vstupní údaje matematických modelů, které popisují závislost mezi jevy a předvídají budoucí vývoj (4, s. 61).

#### **2.4.3.1 Ukazatele likvidity**

Zobrazují dovednost firmy dostát svým závazkům, jsou velmi spjaté s ukazateli finanční závislosti. Solventnost lze definovat jako připravenost platit své závazky a dluhy, tudíž je velmi důležitá pro existenci společnosti. Do čitatele se dosadí to, čím je možno platit a do jmenovatele dosadíme to, co je nutno zaplatit. Nevýhodou těchto ukazatelů likvidity je to, že nám určí likviditu podle zůstatku oběžných aktiv, ale ta je velmi závislá na budoucím cash-flow (4, s. 73).

#### **Běžná likvidita**

Taktéž označována jako likvidita 3. stupně. Tento ukazatel nám říká, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky společnosti. Pro správný a vypovídající výsledek by měly být z oběžných zásob odečteny neprodejné zásoby. Pokud se oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům, tak je likvidita velmi riziková. Dále se za riziko pokládá, pokud společnost používá krátkodobé závazky k financování dlouhodobého majetku (2, s. 94).

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 1,5 až 2,5. (2, s. 94)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice č. 7: Běžná likvidita**

(Zdroj: 4, s. 74)

**Pohotová likvidita**

Taktéž označována jako likvidita 2. stupně. Jejím cílem je vylepšit předchozí ukazatel, a proto odstraňuje z oběžných aktiv zásoby. Za užitečné se považuje zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné likvidity a ukazatelem pohotové likvidity. Pokud se hodnota tohoto ukazatele značně sníží, tak nám to znázorňuje vysokou váhu zásob v společnosti (4, s. 74).

Doporučené hodnoty ukazatele jsou mezi 1 až 1,5. Pokud je hodnota nižší než 1, tak by měla společnost spoléhat na prodej zásob (2, s. 95).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice č. 8: Pohotová likvidita**

(Zdroj: 4, s. 75)

**Okamžitá likvidita**

Též nazývána jako likvidita 1. stupně. Udává dovednost společnosti hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosadí peněžní prostředky a všechny jejich ekvivalenty (krátkodobé cenné papíry, šeky) (4, s. 75).

Zobrazuje poměr mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými závazky. Ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 0,2 až 0,5 (11, s. 55).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice č. 9: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: 2, s. 95)

### 2.4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Zobrazují poměr mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti. Dále nám měří rozsah, v jakém společnost používá ke svému financování cizí zdroje (dluhy). Zadluženost nutně nemusí znamenat pro společnost negativní věc, jelikož může přispět k vyšší rentabilitě a tím pádem i ke zvýšené tržní hodnotě společnosti (4, s. 69).

V dnešní době prakticky většina větších podniků využívá k financování, jak vlastní, tak i cizí kapitál. Pokud by podnik použil pouze vlastní kapitál, znamenalo by to totiž snížení jeho výnosnosti. Hlavním důvodem pro financování cizími zdroji je to, že jsou relativně levnější než vlastní kapitál. Toto vzniká díky důsledku daňového štítu, který dává možnost započíst úrokové náklady do daňově uznatelných nákladů (1, s. 110).

#### **Celková zadluženost**

Jedná se o hlavní ukazatel zadluženosti. Celková zadluženost zobrazuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší hodnota celkové zadluženosti, tím více věřitelé riskují (zvyšuje se jejich riziko). Ukazatel je důležitý zejména pro dlouhodobější věřitele jako například banky (3, s. 75).

Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím vzniká větší bezpečnostní polštář pro věřitele v případě likvidace společnosti. Věřitelé tudíž hledají často nižší ukazatel zadluženosti, kdežto vlastníci se snaží zvýšit finanční páku, aby zvýšili svoje výnosy (4, s. 69).

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 30 až 60 % (2, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice č. 10: Celková zadluženost**

(Zdroj: Knápková s. 88)

#### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti nám poměruje cizí kapitál vůči vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel je velmi důležitý pro banky při žádosti o úvěr. V tomto případě banky zajímá delší časový horizont, aby zjistili, zda se tento ukazatel zvyšuje či snižuje. Míra zadluženosti nám také říká, do jaké výše jsou ohroženy nároky věřitelů (2, s. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rovnice č. 11: Míra zadluženosti**

(Zdroj: 2, s. 89)

### **Dlouhodobá zadluženost**

Říká nám, jakou část aktiv společnost financuje dlouhodobými dluhy. Snaží se najít ideální poměr mezi krátkodobými cizími zdroji a dlouhodobými cizími zdroji. Mezi dlouhodobé cizí zdroje patří položky nejen dlouhodobých obchodních závazků a úvěrů, ale také i rezervy (4, s. 71).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 12: Dlouhodobá zadluženost**

(Zdroj: 4, s. 72)

### **Běžná zadluženost**

Běžná zadluženost nám ukazuje poměr mezi krátkodobým cizím kapitálem a celkovými aktivy (4, s. 72).

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 13: Běžná zadluženost**

(Zdroj: 4, s. 72)

### **Dlouhodobé krytí aktiv**

Jedná se o podíl dlouhodobých zdrojů a celkových aktiv společnosti (4, s. 72).

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 14: Dlouhodobé krytí aktiv**

(Zdroj: 4, s. 72)

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí nám říká, kolikrát převýší zisk placené úroky. Část zisku, která je získána cizím kapitálem, by měla stačit na pokrytí nákladů, které platíme za vypůjčený



kapitál. Pokud se tento ukazatel rovná 1, znamená to, že na pokrytí veškerých úroků bude potřeba veškerý zisk (4, s. 71).

Obvyklá doporučená hodnota pro tento ukazatel je vyšší než 5 (2, s. 90).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Rovnice č. 15: Úrokové krytí**

(Zdroj: 2, s. 89)

### **Koeficient samofinancování**

Tento koeficient nám ukazuje poměr mezi vlastním kapitálem a celkovými aktivy. Jinak řečeno nám vyjadřuje, jaká výše aktiv zůstane vlastníkům, pokud společnost zaplatí veškeré své závazky (4, s. 71).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 16: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: 22, 2016)

### **Doba splácení dluhů**

Jedná se o ukazatel na bázi cash-flow. Doba splácení dluhů nám vyjadřuje dobu, za kterou je společnost schopna splatit své dluhy pomocí provozního cash-flow. Optimální je, aby se tento ukazatel snižoval (2, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

**Rovnice č. 17: Doba splácení dluhů**

(Zdroj: 2, s. 90)

### 2.4.3.3 Ukazatele aktivity

Jejich hlavní využití je řízení aktiv, jsou kombinací jednotlivých položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto ukazatele nám říkají, jak efektivně společnost využívá své určité majetkové části (1, s. 108).

Pokud má společnost více aktiv, než je nutné, tak ji vznikají zbytečně vysoké náklady a tím si snižuje i zisk. V obráceném případě se musí vzdát různých příležitostí a tím přichází o výnosy (4, s. 66).

#### **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel nám říká, kolikrát se aktiva společnosti obrátí za určitý časový interval. Čím vyšší ukazatel, tím efektivněji společnost hospodaří se svými aktivy (4, s. 67).

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 1. Na hodnotu působí i odvětví, ve kterém společnost operuje (2, s. 107).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

**Rovnice č. 18: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: 2, s. 107)

#### **Obrat dlouhodobého majetku**

Tento ukazatel měří, jak efektivně společnost využívá stroje, budovy a další části dlouhodobého majetku. U tohoto ukazatele je důležité vzít v potaz i opotřebení a odpisy dlouhodobého majetku, zároveň tento majetek musí být kvalitně oceněný (1, s. 108).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

**Rovnice č. 19: Obrat dlouhodobého majetku**

(Zdroj: 1, s. 108)

#### **Obrat zásob**

Tento ukazatel nám udává, kolikrát se za určité období každá položka zásob společnosti prodá a poté znovu naskladní. Zásoby se uvádějí v cenách pořizovacích, kdežto tržby odrážejí cenu tržní, tudíž často dochází k nadhodnocení skutečné obrátky. Dalším

problémem je to, že tržby jsou tokovou veličinou (zobrazují výsledek za celý rok), zásoby zobrazují stav k jednomu okamžiku. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než oborový průměr, znamená to, že podnik nevlastní nelikvidní zásoby, které by musel financovat. Pokud je tato hodnota nízká, tak lze předpokládat, že společnost vlastní nadbytečné a zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší (4, s. 67).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Rovnice č. 20: Obrat zásob**

(Zdroj: 4, s. 67)

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány ve firmě do jejich spotřebování či prodeje. Tento ukazatel může u zásob výrobků a zboží sloužit jako indikátor likvidity, jelikož nám říká, kolik dnů je potřeba, než se zásoba promění v hotovost (4, s. 68).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360$$

**Rovnice č. 21: Doba obratu zásob**

(Zdroj: 2, s. 108)

### **Doba obratu pohledávek**

Jedná se o dobu existence kapitálu ve formě pohledávek, lze vypočítat jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denní tržeb. Doba obratu pohledávek nám udává dobu od okamžiku prodeje, po kterou musí společnost počkat, než obdrží platby od svých obchodních odběratelů (2, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

**Rovnice č. 22: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: 2, s. 108)

### **Doba obratu závazků**

Jinak nazývána jako průměrná doba odkladu plateb či doba provozního úvěru. Tento ukazatel nám říká, jak dlouho společnost odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Doba obratu závazků by se měla alespoň rovnat době obratu pohledávek (4, s. 69).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby} * 360$$

**Rovnice č. 23: Doba obratu závazků**

(Zdroj: 3, s. 84)

### **2.4.3.4 Ukazatele rentability**

Jinak označované jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Jedná se o poměr mezi určitým dosaženým výsledkem podnikatelské činnosti a nějaké srovnávací základně. Mohou zobrazovat negativní nebo pozitivní vliv řízení aktiv, financování a likvidity vůči likviditě. Veškeré ukazatele rentability nám ve výsledku říkají, kolik korun zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Mezi nejužívanější ukazatele patří rentabilita investovaného kapitálu, aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a investic (1, s. 98).

### **Rentabilita dlouhodobého kapitálu**

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) nám slouží k prostorovému srovnání firem, nejčastěji ke srovnání veřejně prospěšných společností. Jedná se o poměr celkových výnosů všech investorů a dlouhodobých finančních prostředků (4, s. 64).

$$Rentabilita\ dlouhodobého\ kapitálu = \frac{EAT + nákladové\ úroky}{dlouhodobé\ závazky + vlastní\ kapitál}$$

**Rovnice č. 24: Rentabilita dlouhodobého kapitálu**

(Zdroj: 4, s. 64)

### **Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (ROS) nám udává zisk vztažený ku tržbám. V čitateli může být zisk ve formě zisku před zdaněním, po zdanění nebo EBIT. Hodnoty ukazatele se srovnávají s oborovým průměrem (2, s. 100).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

**Rovnice č. 25: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: 2, s.100)

### **Rentabilita celkových aktiv**

Rentabilita celkových aktiv (ROA) nám dává do poměru zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Nejpoužívanějším ukazatelem je tvar, ve kterém je v čitateli EBIT (1, s. 98).

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

**Rovnice č. 26: Rentabilita celkových aktiv**

(Zdroj: 1, s. 99)

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

*„Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.“* (1, s. 99).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rovnice č. 27: Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: 1, s. 99)

### **Rentabilita investic**

Rentabilita investic (ROI) taktéž označována jako návratnost investic nebo rentabilita vloženého kapitálu. Udává nám, za jak dlouho se investované prostředky vrátí, jedná se o jeden z hlavních ukazatelů pro hodnocení investičních projektů. Efekt spousty investic může být těžko měřitelný z důvodu dlouhého časového období (16, 2019).

$$\text{Rentabilita investic} = \frac{EAT}{\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

**Rovnice č. 28: Rentabilita investic**

(Zdroj: 16, 2019)

#### 2.4.3.5 Provozní ukazatele

Tyto ukazatele jsou zaměřeny dovnitř firmy, sledují a analyzují vývoj aktivity firmy. Využívají především tokové veličiny (náklady). Řízení nákladů způsobuje hospodárné vynakládání nákladů a tím i zefektivnění konečného efektu (4, s. 78).

##### **Mzdová produktivita**

Říká nám, jaké výnosy připadají na 1 korunu vyplacených mezd. V delším časovém měřítku by měl ukazatel vykazovat rostoucí tendenci (4, s. 78).

$$Mzdová\ produktivita = \frac{výnosy}{mzdy}$$

**Rovnice č. 29: Mzdová produktivita**

(Zdroj: 4, s. 78)

##### **Produktivita z přidané hodnoty**

Produktivita z přidané hodnoty měří velikost přidané hodnoty spadající na jednoho pracovníka společnosti. Výsledek je možné vyjádřit jako míru efektivity lidské práce (12, s. 227).

$$Produktivita\ z\ přidané\ hodnoty = \frac{přidaná\ hodnota}{počet\ pracovníků}$$

**Rovnice č. 30: Produktivita z přidané hodnoty**

(Zdroj: 12, s. 227)

##### **Nákladovost výnosů**

Tento ukazatel vyjadřuje zatížení výnosů (tržeb) společnosti celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla v časovém úseku klesat (4, s. 79).

$$Nákladovost\ výnosů = \frac{náklady}{výnosy\ (bez\ mimořádných)}$$

**Rovnice č. 31: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: 4, s. 79)

### **Materiálová náročnost výnosů**

Tento ukazatel zobrazuje zatíženost výnosů energiemi a materiálem určeným ke spotřebě (4, s. 79).

$$\text{Materiálová náročnost výkonů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Rovnice č. 32: Materiálová náročnost výnosů**

(Zdroj: 4, s. 79)

### **2.4.3.6 Ukazatele na bázi cash-flow**

Ukazatele na bázi cash-flow se využívají pro detailnější analýzu finanční situace společnosti. Cílem těchto ukazatelů je zjistit, zda je společnost schopna vytvořit ze svých hospodářských výsledků finanční přebytky, které se využijí k financování potřeb (4, s. 80).

#### **Rentabilita tržeb z cash-flow**

Ukazatel je odvozen z ukazatele rentability tržeb (ROS), označuje finanční efektivitu společnosti. Do čitatele se dosazuje místo zisku cash-flow. (17, 2016)

$$\text{Rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{roční tržby}}$$

**Rovnice č. 33: Rentabilita tržeb z CF**

(Zdroj: 17, 2016)

#### **Rentabilita aktiv z cash-flow**

Ukazatel je odvozen z rentability aktiv (ROA), říká nám, jakou část příjmů společnost generuje z kapitálu vázaného v majetku. (17, 2016)

$$\text{Rentabilita aktiv z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{aktiva}}$$

**Rovnice č. 34: Rentabilita aktiv z CF**

(Zdroj: 17, 2016)

#### **Likvidita z cash-flow**

Likvidita z cash-flow udává schopnost společnosti splácet své závazky z peněžních toků. (17, 2016)

$$\text{Likvidita z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice č. 35: Likvidita z cash flow**

(Zdroj: 17, 2016)

#### **2.4.4 Analýza soustav ukazatelů**

Poměrové a rozdílové ukazatele mají omezenou vypovídací hodnotu ve finanční analýze, jelikož charakterizují pouze určitý sektor činnosti společnosti, proto se vytváří soustavy ukazatelů, které se označují také jako analytické systémy. Tyto modely umožňují dokonalejší zobrazení finanční situace společnosti. Nevýhodou je, že přílišný počet ukazatelů v modelu ztěžuje orientaci a výsledek hodnocení (4, s. 101).

Pro tvorbu soustav se využívají:

- **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**, kde jsou hlavním představitelem pyramidové soustavy, které se snaží identifikovat logické a ekonomické vazby mezi ukazateli (4, s. 101).
- **Účelové výběry ukazatelů**, které se snaží vytvořit výběry ukazatelů, které by byly schopny efektivně posoudit finanční situaci společnosti. Člení se na bankrotní modely a bonitní modely (4, s. 101).

##### **2.4.4.1 Bankrotní modely**

Bankrotní (predikční) modely se snaží o včasné varování v případě ohrožení finančního zdraví společnosti. Tyto modely byly odvozeny podle skutečných dat dříve zkrachovaným nebo prosperujícím firmám. Vychází z toho, že v společnosti dochází několik let před úpadkem k určitým anomáliím (4, s. 119).

##### **Altmanův model**

Altmanův model nebo také Z-skóre vychází z diskriminační analýzy koncem 60. a v 80. letech z několika zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. Tato metoda je založena na nyní již 5 základních ukazatelích. Vzorec se liší pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi a pro ostatní podniky (4, s. 129).

Altmanova analýza vychází z těchto 5 ukazatelů:



- A = pracovní kapitál/celková aktiva
- B = zisk po zdanění/celková aktiva
- C = zisk před zdaněním a úroky/celková aktiva
- D = tržní hodnota vlastního kapitálu/celkové dluhy
- E = celkové tržby/celková aktiva

$$Z = 0,717 * A + 0,847 * B + 3,107 * C + 0,420 * D + 0,998 * E$$

**Rovnice č. 36: Altmanova formule**

(Zdroj: 4, s. 129)

Pokud je hodnota větší než 2,9, znamená to, že můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci společnosti. Pokud se hodnota pohybuje mezi 1,2 až 2,9, tak se společnost nachází v tzv. šedé zóně, kde nedokážeme jednoznačně rozhodnout o finanční situaci společnosti. Pokud je hodnota nižší než 1,2, tak je společnost ohrožena vážnými finančními problémy (4, s. 129).

**Index IN05**

Tento index vznikl v českém prostředí na základě souboru 1000 českých podniků, tudíž tak dovoluje efektivně posoudit finanční výkonnost českých společností. Tento index je ideální pro roční hodnocení finančního zdraví společnosti (3, s. 94).

Pro výpočet se používají tyto hodnoty:

- A = aktiva/cizí zdroje
- B = EBIT/nákladové úroky
- C = EBIT/aktiva
- D = výnosy/aktiva
- E = oběžná aktiva/krátkodobé závazky (2, s. 134).

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

**Rovnice č. 37: Index IN05**

(Zdroj: 2, s. 134)

Pokud je hodnota indexu vyšší než 1,6, znamená to, že společnost tvoří hodnotu, pokud je index nižší než 0,9, společnost hodnotu netvoří. Mezi těmito hodnotami se nachází v šedé zóně (2, s. 134).

#### **2.4.4.2 Bonitní modely**

Tyto modely se snaží odpovědět na otázku, zda jde o kvalitní, anebo nekvalitní společnost. Jsou schopny ohodnotit společnost pouze jedním koeficientem na základě účelového vybrání ukazatelů. Na rozdíl od bankrotních modelů jsou založeny zejména na teoretických poznatcích. Dovolují porovnat vybranou firmu s oborovými výsledky. Jsou velmi závislé na dostatečném množství dat v daném oboru (4, s. 110).

#### **Index bonity**

Často taktéž nazývaný jako indikátor bonity je multivariační diskriminační analytický model. Nejčastěji se používá v německy mluvících zemích. Používá tyto ukazatele:

- $X_1$  = cash-flow/cizí zdroje
- $X_2$  = celková aktiva/cizí zdroje
- $X_3$  = zisk před zdaněním/celková aktiva
- $X_4$  = zisk před zdaněním/celkové výkony
- $X_5$  = zásoby/celkové výkony
- $X_6$  = celkové výkony/celková aktiva (4, s. 128).

$$B = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$$

#### **Rovnice č. 38: Index bonity**

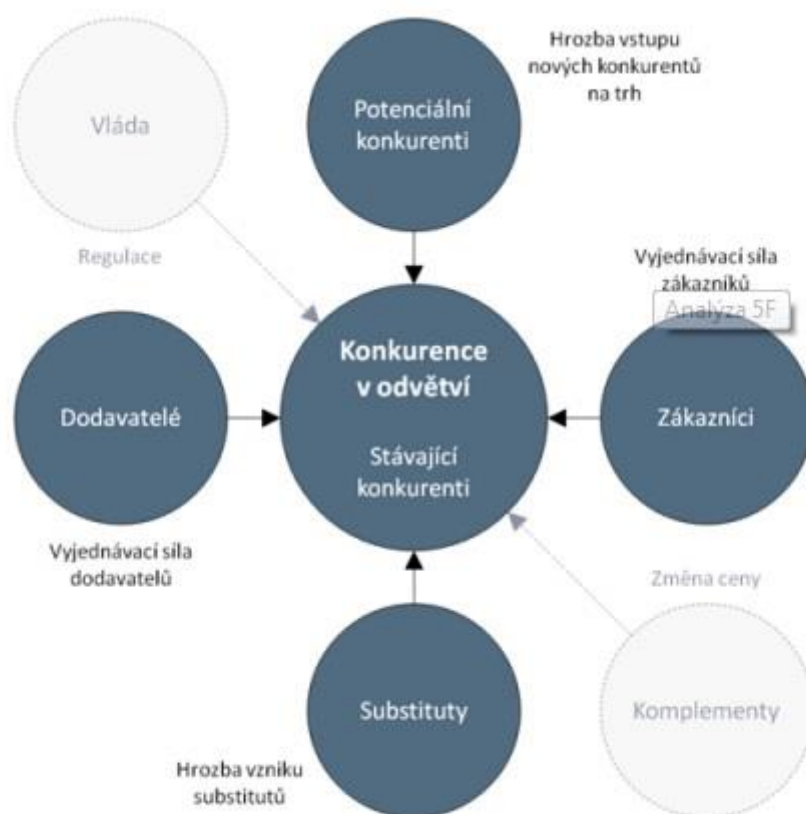
(Zdroj: 4, s. 128)

Čím vyšší hodnotu ukazatele dostaneme, tím lepší je finanční situace společnosti. Pokud je hodnota nižší než -1, tak si společnost vede velmi špatně, naopak při hodnotě vyšší než 2 si společnost vede velmi dobře (4, s. 128).

### **2.5 Porterova analýza**

Taktéž nazývána jako analýza pěti sil, pojmenovaná podle Michaela E. Portera. Je to jeden ze způsobů analýzy odvětví a jeho rizik. Cílem tohoto modelu je prognóza vývoje konkurenční situace v daném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů a objektů, které figuruji na daném trhu. Jedná se o:

- Stávající konkurenti
- Potenciální konkurenti
- Dodavatelé
- Kupující
- Substituty (18, 2016).



**Obrázek č. 1: Porterův model**

(Zdroj: 18, 2016)

## 2.6 SLEPTE analýza

Lze se setkat s názvy jako PEST, PESTLE, SLEPT analýza, v principu jsou všechny formy velice podobné. Tyto metody se snaží zanalyzovat hrozby a příležitosti ve vnějším prostředí společnosti. Tato metoda využívá faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické (6, s. 33).

Podstatou analýzy je identifikovat pro každý faktor nejvýznamnější jevy, události a rizika, které mohou ovlivnit společnost (19, 2015).

### **Sociální prostředí**

Zde se jedná o sociální změny uvnitř společnosti, součástí tohoto faktoru jsou i kulturní vlivy (19, 2015).

### **Legislativní prostředí**

Ve společnosti by měly být sledovány legislativní požadavky a změny, které nastanou, aby byla společnost schopna se přizpůsobit. Zaměření by mělo být zejména na aktuální legislativu a nadcházející změny v této oblasti (6, s. 36).

### **Ekonomické prostředí**

Měly by být zkoumány trendy, které mohou mít pozitivní či negativní vliv na činnost společnosti. Z toho důvodu by společnost měla monitorovat především makroekonomické ukazatele a přístup k finančním zdrojům (6, s. 34).

### **Politické prostředí**

Tento faktor je úzce spjatý s legislativním faktorem. Hrozby a příležitosti, které mohou nastat z důsledku politického prostředí, by měly být sledovány a zařazeny do plánování společnosti. Důležité je monitorovat míru stability politického prostředí, politicko-ekonomické faktory a vztahy k zahraničním regionům (6, s. 34).

### **Technologické prostředí**

V dnešním světě se vyskytuje spousta příležitostí k modernizaci a inovaci, ale taktéž i zvyšující se usměrňování technologických změn. Pokud by společnost nevnímala technologické změny, měla by malou šanci pokračovat ve své činnosti a uspět. Je důležité, aby podnik investoval prostředky do výzkumu a vývoje (6, s. 35).

### **Ekologické prostředí**

Poškození životního prostředí negativně ovlivňuje každou společnost. V dnešní době je kladen velký důraz na to, aby společnosti redukovaly negativní environmentální dopady (6, s. 36).

## **2.7 SWOT analýza**

Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti nebo nějakého určitého projektu. Využívá

se jako situační analýza v rámci strategického řízení. Její využití je velmi komplexní, lze jí využít pro celou společnost, ale i pro individuální zaměstnance. Dokáže zavčas upozornit na blížící se hrozby a dát společnosti dostatek času na přípravu protiopatření. Její hlavní podstatou je identifikování silných a slabých stránek uvnitř společnosti a také identifikace hrozeb a příležitostí mimo společnost (ve vnějším prostředí) (20, 2017).

Informace získané během analýzy společnosti jednotlivých oblastí slouží k vypracování kompletní SWOT analýzy (6, s. 87).



**Obrázek č. 2: SWOT analýza**

(Zdroj: 20, 2017)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ve druhé kapitole této práce je představena zkoumaná společnost. V úvodu jsou představeny základní informace o společnosti, její historie, její činnost a organizační struktura. Další část je věnována finanční analýze společnosti, který vychází z teoretické části.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Analyzovanou společností je společnost Spálovský, a.s, která souhlasila s vypracováním finanční analýzy pro účely bakalářské práce.



Obrázek č. 3: Logo společnosti

(Zdroj: 13, 2013)

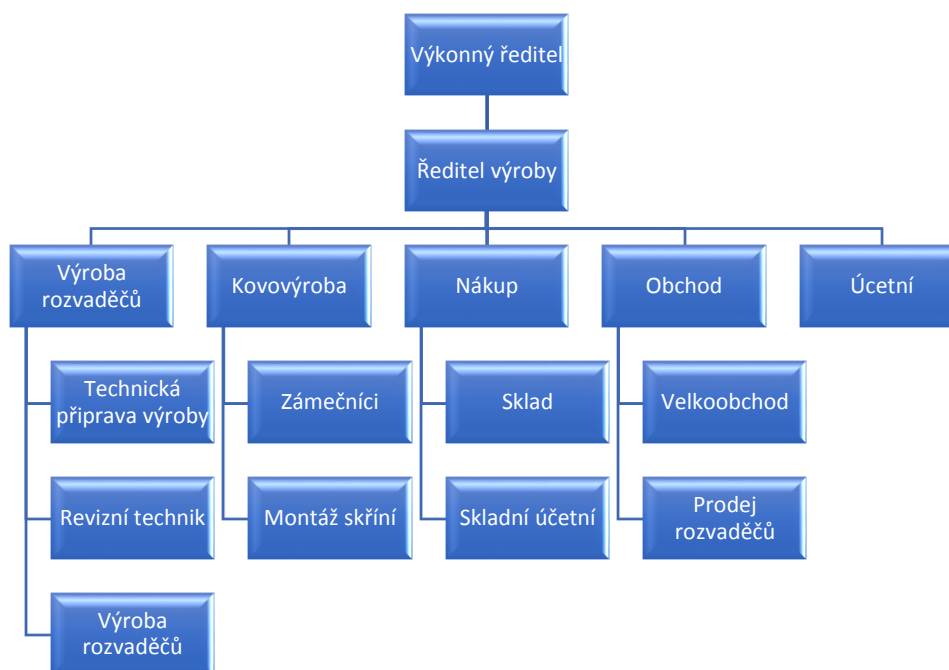
<b>Název:</b>	Spálovský, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 329, 768 02 Zdounky
<b>Identifikační číslo:</b>	25546911
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	8. prosinec 1998
<b>Spisová značka:</b>	B 2839/KSBR vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Základní kapitál:</b>	26 000 000 Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (25, 2020).

### 3.1.1 Historie až po současnost

Společnost si za celou dobu svého působení prošla postupným vývojem právní formy od fyzické osoby až po akciovou společnost. Založení společnosti bylo v roce 1990. Akciovou společností se společnost stala v roce 1998. V roce 2001 byla společnost zařazena na třetí příčku ve výrobě rozvaděčů z hlediska objemu realizovaných zakázek v České republice. Od roku 2018 je společnost vlastněna jediným českým vlastníkem, a to firmou GLOBAL BUSINESS s.r.o. (13, 2013).

### 3.1.2 Organizační struktura



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Hlavní trhy, konkurenti a zákazníci

Společnost se zabývá výrobou rozvaděčů NN do 1000 V a 6300 A, dále se zabývá výrobou a prodejem oceloplechových rozvaděčových skříní a velkoobchodem

s elektrotechnickým materiálem. Výrobky této firmy nachází uplatnění zejména v energetice, chemickém a zpracovatelském průmyslu, teplárenství, infrastruktře a v sektoru služeb. Nejvýznamnějším konkurentem v okolí je společnost ELEKTRO KROMĚŘÍŽ a.s. Dále se za konkurenty dá považovat společnost BREMA, spol. s r.o. a ABB s.r.o. Za dlouhodobé zákazníky můžeme považovat firmy I&C Energo a.s. a také SES BOHEMIA ENGINEERING, a.s.

### **3.2 Finanční analýza společnosti**

Tato kapitola se zabývá výpočtem ukazatelů finanční analýzy za období 2014 až 2018. Tyto ukazatele jsou vysvětleny v teoretické části. Zdrojem pro zpracování této analýzy jsou rozvahy a výkazy zisku a ztrát z let 2014 až 2018 a konzultace se zaměstnanci z firmy.

#### **3.2.1 Analýza stavových ukazatelů**

Do této podkapitoly se řadí horizontální a vertikální analýza pasiv a aktiv. Sledovány jsou absolutní a procentuální změny za sledované období ve společnosti. V grafech je zobrazen vývoj nejdůležitějších položek výpočtů.

##### **Horizontální analýza aktiv a pasiv**

Tato analýza se zabývá vývojem rozvahy společnosti. Analýza je vykonávána ke stavům na konci jednotlivých let.



**Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	-4380	-4,54	-2121	-2,30	-5575	-6,20	-17416	20,64
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-115	-0,38	-700	-2,31	-3100	-10,47	-2032	-7,67
<b>DNM</b>	533,00	100,00	-223,00	-41,84	-53,00	-17,10	-146,00	56,81
<b>DHM</b>	-33,00	-0,11	-500,00	-1,73	-2109,00	-7,44	-1886,00	-7,19
<b>DFM</b>	-615,00	-40,20	23,00	2,51	-938,00	100,00	0,00	x
<b>Oběžná aktiva</b>	-4487,00	-6,81	1177,00	-1,92	-2457,00	-4,08	15374,00	26,63
<b>Zásoby</b>	-6173,00	-27,48	8958,00	-54,98	11181,00	152,41	13841,00	74,75
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	66,00	100,00	854,00	1293,94	431,00	46,85	-372,00	-27,54
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-	-	16470,00	-	-	-	-780,00	-2,16
<b>KFM</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Peněžní prostředky</b>	12045,00	1176,27	9543,00	-73,02	-1792,00	-50,82	-381,00	-21,97
<b>časové rozlišení</b>	222,00	105,71	-244,00	-56,48	-18,00	-9,57	-10,00	-5,88

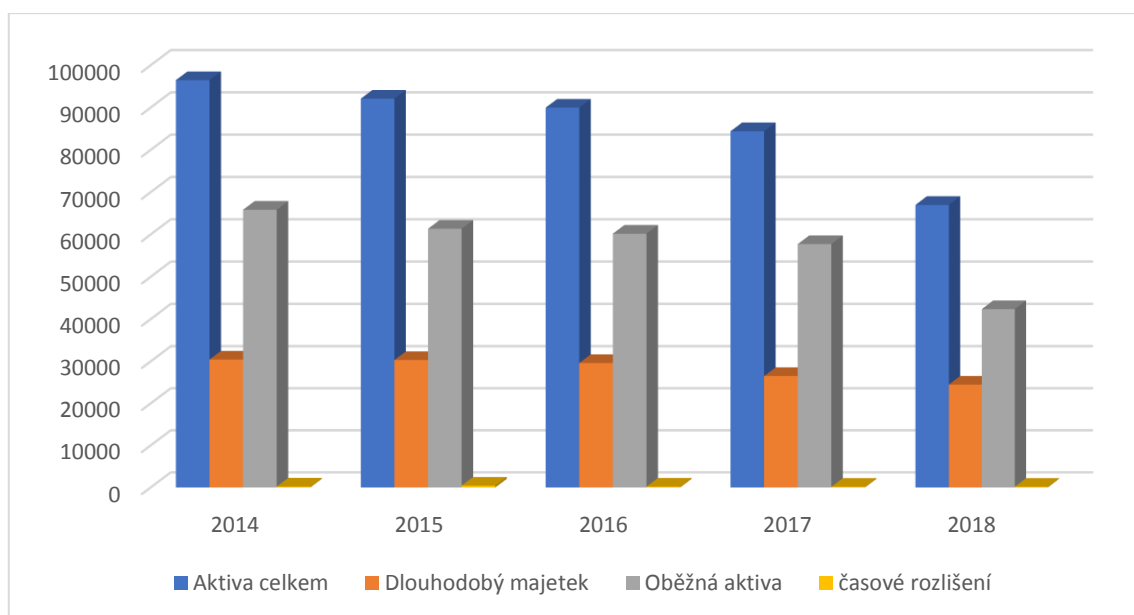
Z tabulky můžeme vidět, že aktiva mají klesající tendenci. V roce 2015 poklesla aktiva oproti roku 2014 o 4,54 %. Hlavní podíl na tomto má pokles oběžných aktiv o 4 487 tis. Kč. Dlouhodobý majetek poklesl pouze o 115 tis. Kč. U dlouhodobého nehmotného majetku došlo k růstu o 533 tis. Kč, ostatní složky dlouhodobého majetku poklesly. Zejména pak dlouhodobý finanční majetek o 615 tis. Kč. Největší nárůst zaznamenal růst peněžních prostředků o 12 045 tis. Kč. Z oběžných aktiv také mírně rostly dlouhodobé pohledávky a časové rozlišení. Naopak k poklesu došlo u krátkodobých pohledávek a zásob. Krátkodobé pohledávky poklesly o 24,61 % a zásoby o 27,48 %.

Mezi lety 2015 a 2016 došlo k mírnějšímu poklesu, kdy aktiva poklesla o 2,3 %. Dlouhodobý majetek se mezi těmito lety snížil o 700 tis. Kč. Zejména došlo ke snížení u dlouhodobého hmotného majetku, který se snížil o 500 tis. Kč, dále se pak snížil i dlouhodobý nehmotný majetek o 223 tis. Kč, dlouhodobý finanční majetek mírně vzrostl. Oběžná aktiva mezi lety 2015 a 2016 poklesla o 1,2 %. Hlavní zásluhu na tomto

poklesu mají peněžní prostředky, které poklesly o 9 543 tis. Kč a také zásoby, které se snížily o 8 958 tis. Kč. K výraznému růstu pak došlo u krátkodobých pohledávek o 16 470 tis. Kč. Rostly také i dlouhodobé pohledávky o 854 tis. Kč.

V roce 2017 došlo k snížení celkových aktiv oproti roku 2016 o 6,2 %. Dlouhodobý majetek poklesl o 3 100 tis. Kč. Mezi těmito lety došlo k poklesu všech třech položek dlouhodobého majetku, k nejvýrazněji poklesl dlouhodobý hmotný majetek o 2 109 tis. Kč, dlouhodobý finanční majetek poklesl o 100 %. Oběžná aktiva poklesla o 4,08 %. Výrazný pokles zaznamenaly krátkodobé pohledávky, kdy mezi těmito lety poklesly o 12 277 tis. Kč. Snížily se i peněžní prostředky a časové rozlišení. Naopak došlo k růstu zásob a dlouhodobých pohledávek. Zásoby vzrostly o 11 181 tis. Kč a dlouhodobé pohledávky o 431 tis. Kč.

Mezi lety 2017 a 2018 došlo k největšímu poklesu aktiv, ta poklesla o celých 20,64 %. Tento rok byl z provozního hlediska pro firmu nejvíc ztrátový. Hlavní zásluhu na tomto měl pokles oběžných aktiv o 15 374 tis. Kč, kde došlo zároveň i k poklesu všech sledovaných položek. Zásoby mezi těmito lety poklesly o 13 841 tis. Kč a v roce 2018 tvořily pouhých 4 676 tis. Kč. Dále došlo k poklesu dlouhodobých i krátkodobých pohledávek. Krátkodobé pohledávky poklesly o 1,16 % a dlouhodobé pohledávky poklesly o 27,54 %. Peněžní prostředky poklesly o 381 tis. Kč. Celkový dlouhodobý majetek se snížil o 7,67 %. Dlouhodobý finanční majetek zůstal v roce 2018 stále na hodnotě 0 Kč. Dlouhodobý hmotný majetek poklesl o 1 886 tis. Kč.



**Graf č. 1: Vývoj aktiv v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	-4380	-4,54	-2121	-2,30	-5575	-6,20	-17416	-20,64
<b>Vlastní kapitál</b>	1712	5,00	-8547	-23,79	-3277	-11,97	-6884	-28,57
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	-635	15,87	23	-0,50	4613	-100,00	0	0,00
Fondy ze zisku	155	8,00	188	8,98	-116	-5,09	-58	-2,68
VH minulých období	1115	15,36	2163	25,83	-6827	-64,80	-7776	-209,65
VH běžného úč. Období	1077	35,71	-10921	-266,82	-947	13,87	950	12,22
<b>Cizí zdroje</b>	-6106	-9,82	6510	11,61	-2298	-3,67	-10526	-17,46
Rezervy	387	38,70	-720	-51,91	-501	-75,11	-166	-100,00
Dlouhodobé závazky	-1031	-11,32	-1354	-16,76	3217	47,84	-2723	-27,39
Krátkodobé závazky	-5462	-10,49	8584	18,41	-5014	-9,08	-7637	-15,22
Časové rozlišení	14	18,42	-84	-93,33	0	0,00	-6	-100,00

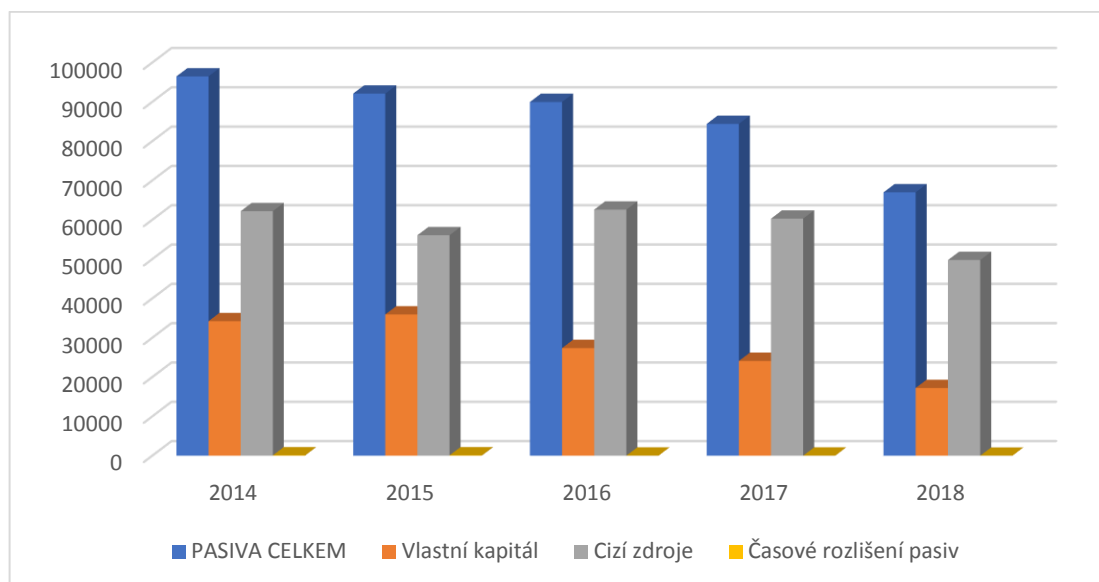
Vycházíme z pravidla, že se aktiva musí rovnat pasivům, tudíž klesající či rostoucí tendence pasiv bude stejná jako u aktiv. Z roku 2014 na rok 2015 došlo ke snížení pasiv o 4,54 %. U vlastního kapitálu došlo přesto ke zvýšení o 5 %. Toto zvýšení zapříčinil růst výsledku hospodaření minulých období o 15,36 % a výsledku hospodaření běžného účetního období o 35,71 %. Fondy ze zisku rostly o 8 %. Kapitálové fondy na druhou stranu poklesly o 15,87 %. Cizí zdroje mezi těmito lety poklesly o 9,82 %, tedy o 6 106 tis. Kč. Hlavní podíl na tomto poklesu měly krátkodobé závazky, které se snížily o 10,49 %. Dlouhodobé závazky taktéž poklesly, a to o 11,32 %. Rezervy mezi lety 2014 a 2015 vzrostly o 387 tis. Kč. U časového rozlišení došlo ke snížení o 18,42 %.

V roce 2016 pasiva poklesla o 2,3 %. Hlavní vliv na tomto snížení měl tentokrát vlastní kapitál, který poklesl o 23,79 %. Jeho pokles zapříčinil hluboký pokles výsledku hospodaření běžného účetního období o 266,82 %, kdy se společnost dostala do ztráty z důvodu poklesu tržeb. Fondy ze zisku i výsledek hospodaření minulých let vzrostly. Cizí zdroje mezi těmito lety vzrostly o 6 510 tis. Kč. Hlavní složka cizích zdrojů, krátkodobé závazky, mezi lety 2015 a 2016 vzrostla o 18,41 %, kdežto rezervy a dlouhodobé závazky poklesly o 51,91 % a 16,76 %. Pokles dlouhodobých závazků mělo na svědomí snížení dluhů vůči bankovním institucím.

V roce 2017 se pasiva snížila o 6,2 %. V tomto roce klesá vlastní kapitál i cizí zdroje současně. Vlastní kapitál poklesl o 11,97 %, kdy došlo ke zvýšení kapitálových fondů o 100 % na 0 Kč. Fondy ze zisku i výsledek hospodaření minulých let klesají, a to o 5,09 % a 64,8 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období poklesl 947 tis. Kč, tento pokles zapříčinil pokles tržeb za období. Cizí zdroje poklesly o 3,67 %. V tomto roce došlo ke snížení rezerv o 501 tis. Kč a k poklesu krátkodobých závazků o 9,08 % zejména z důsledku snížení krátkodobých závazků vůči bankovním institucím. Dlouhodobé závazky v tomto roce rostou o 47,84 %.

Mezi lety 2017 a 2018 došlo k dalšímu výraznému propadu pasiv o 20,64 %. Vlastní kapitál se snížil o 28,57 %. Hlavní vliv na toto snížení mělo snížení výsledku hospodaření minulých let o 209,65 %, tedy o 7 776 tis. Kč. Naopak výsledek hospodaření běžného účetního období mírně vzrostl, přesněji o 12,22 %. Cizí zdroje mezi lety 2017 a 2018 poklesly o 17,46 %. Rezervy v tomto roce poklesly na 0 Kč, teda o 100 %. Zbýlé položky cizích zdrojů taktéž klesaly. Dlouhodobé závazky o 27,39 %,

mezi těmito lety došlo znovu ke snížení dlouhodobých úvěrů. Krátkodobé závazky v tomto roce poklesly o 15,22 %. Časové rozlišení pokleslo o 100 %.



**Graf č. 2: Vývoj pasiv v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

Tato analýza se zabývá vývojovým trendem výkazu zisku a ztrát zkoumané firmy. Výsledkem je změna položek v tisících korunách a v procentech.

**Tabulka č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	44 087	43,58	-42 243	-29,08	-29 852	-28,98	36 864	50,39
<b>Tržby za prodej zboží</b>	5 117	11,85	-6 763	-14,00	-457	-1,10	-865	-2,11
<b>Výkonová spotřeba</b>	25 883	22,35	-45 584	-32,17	-4 270	-4,44	17 175	18,70
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	18 275	149,75	2 254	37,13	-16 840	202,28	15 717	184,58
<b>Osobní náklady</b>	3 511	10,62	-3 764	-10,30	-973	-2,97	3 459	10,87
<b>Mzdové náklady</b>	2 672	11,36	-2 619	-10,00	-844	-3,58	2 618	11,52
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	357	13,52	11 560	385,59	-12 292	-84,43	9 824	433,54
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	2 012	40,30	-13 191	188,34	4 085	66,03	-9 946	473,17
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-897	-97,29	387	21,28	-4 672	326,26	11 699	191,66
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	1 115	27,40	-12 804	246,94	-587	7,70	1 753	-21,36
<b>Daň z příjmů</b>	38	3,61	-1 883	172,44	360	-45,51	803	-186,31
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1 077	35,71	-10 921	266,82	-947	-13,87	950	12,22
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	48 552	33,30	-48 471	-24,94	-29 340	-20,11	42 620	36,56

Z tabulky můžeme vyčíst velký růst tržeb mezi lety 2014 a 2015. Tržby za prodej výrobků a služeb vzrostly o 44 087 tis. Kč tedy o 43,58 %. Tržby za prodej zboží vzrostly o 11,85 %. V dalších dvou sledovaných období tržby poklesly. Mezi lety 2015 a 2016 tržby za prodej výrobků a služeb o 29,08 % a mezi lety 2016 a 2017 poklesly o 28,98 %. Tržby za prodej zboží nejdříve poklesly o 14 % a poté pouze o 1,1 %. V posledním sledovaném období se situace zlepšila a tržby za prodej výrobků a služeb vzrostly o 50,39 %, tržby za prodej zboží vykazovaly mírný pokles.

Výkonová spotřeba má ve sledovaném období podobný charakter jako tržby za prodej výrobků a služeb. Mezi lety 2014 a 2015 vzrostla o 22,35 %, mezi lety 2015 a 2016 poklesla o 32,17 %, v následujícím sledovaném období byl pokles menší a to o 4,44 %. Mezi lety 2017 a 2018 už došlo k výraznějšímu růstu o 18,7 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti se dostane v roce 2015 do kladných hodnot, v následujícím roce vykazuje mírný růst. Mezi lety 2016 a 2017 dojde k výraznému poklesu o 202,28 %. V roce 2018 se položka dostane zpět do kladných hodnot a vzroste o 184,58 %.

Osobní náklady mezi lety 2014 a 2015 mírně vzrostly o 10,62 %. V následujících dvou obdobích došlo ke snížení této položky. Nejprve o 10,3 % a poté o 2,97 %. Tento pokles byl zapříčiněn snížením počtu zaměstnanců ve firmě. Mezi lety se počet zaměstnanců mírně zvýšil a došlo i k růstu osobních nákladů o 10,87 %.

Z tabulky můžeme vidět, že mezi lety 2014 a 2015 došlo k výraznému růstu provozního výsledku hospodaření, který vzrostl o 40,3 %. Zbylé sledované období bylo pro firmu velmi nepříznivé. Mezi lety 2015 a 2016 se provozní výsledek hospodaření dostal do záporných hodnot a poklesl o 188,34 %. V následujícím sledovaném období vzrostl o 66,03, ale stále se nacházel v záporných číslech. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k dalšímu velmi prudkému poklesu o 473,17 %.

Finanční výsledek hospodaření v čase vykazoval opačný průběh než výsledek provozní, v prvních 4 letech se nacházel v záporných hodnotách. V prvním sledovaném období došlo k poklesu této položky o 97,29 %. Následující sledované období finanční výsledek hospodaření vzrostl o 21,28 %. Poté došlo k výraznému propadu o 326,26 %. Tento propad byl způsoben zejména náklady, které byly vynaloženy na prodej podílů. V posledním roce se finanční výsledek hospodaření zvýšil o 191,66 % a dostal se do kladných hodnot,

Výsledek hospodaření za běžné účetní období mezi lety 2014 a 2015 vzrostl o 35,71 %. Tyto roky byly jediné, kdy se výsledek hospodaření nacházel v kladných číslech. V roce 2016 došlo k obrovskému propadu o 266,82 %. Společnost se v tomto roce nacházela ve ztrátě 6 828 tis. Kč. V následujícím roce došlo k dalšímu poklesu o 13,87 %. Mezi

lety 2017 a 2018 došlo k mírnému růstu o 12,22 %. Tento růst byl zapříčiněn zejména růstem finančního výsledku hospodaření.

Z grafu můžeme vidět trend poklesu výsledku hospodaření za účetní období v čase. Záporná čísla od roku 2016 jsou způsobena výrazným snížením tržeb.



**Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v období 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vidět trend poklesu výsledku hospodaření za účetní období v čase. Záporná čísla od roku 2016 jsou způsobena výrazným snížením tržeb.

### **Vertikální analýza aktiv a pasiv**

Vertikální analýza aktiv a pasiv udává, v jakém procentním poměru jsou zastoupeny jednotlivé položky.



**Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>AKTIVA v procentním vyjádření</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Aktiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	31,53%	32,90%	32,90%	31,40%	36,53%
<b>DNM</b>	0,00%	0,58%	0,34%	0,30%	0,17%
<b>DHM</b>	29,94%	31,33%	31,51%	31,10%	36,37%
<b>DFM</b>	1,59%	0,99%	1,04%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	68,25%	66,63%	66,89%	68,40%	63,23%
<b>Zásoby</b>	23,29%	17,69%	8,15%	21,94%	6,98%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	0,00%	0,07%	1,02%	1,60%	1,46%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	43,90%	34,67%	53,80%	42,80%	52,77%
<b>KFM</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Peněžní prostředky</b>	1,06%	14,19%	3,92%	2,05%	2,02%
<b>časové rozlišení</b>	0,22%	0,47%	0,21%	0,20%	0,24%

Z uvedených dat mezi lety 2014 až 2018 můžeme vidět, že nedošlo k velké změně struktury aktiv. V roce 2014 tvořil dlouhodobý majetek 31,53% podíl na aktivech, z toho hlavní podíl měl dlouhodobý hmotný majetek, dále pak dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobý nehmotný majetek v tomto roce měl 0% podíl. Oběžná aktiva tvořila 68,25% podíl. Největší část tvoří krátkodobé pohledávky, a to 43,9 %. Zásoby tvoří 23,29% podíl na aktivech. Dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek v tomto roce tvoří 0% podíl.

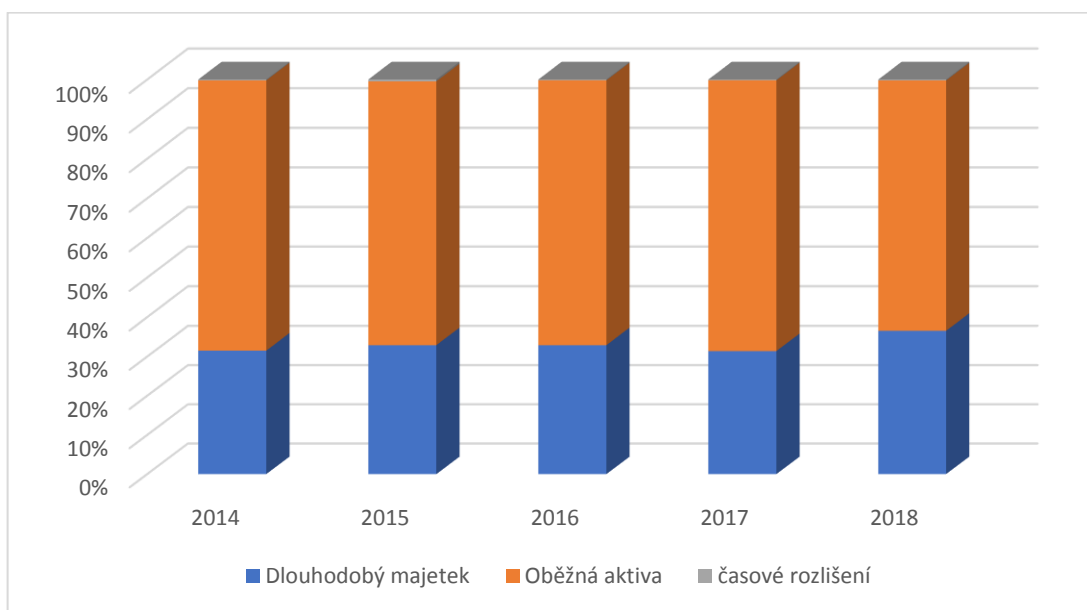
V roce 2015 nedošlo k přílišným změnám. Dlouhodobý majetek stále tvoří menší část na aktivech oproti oběžnému majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek v tomto roce činí 0,58 %. Dlouhodobý hmotný majetek se mírně navýšil na 31,33 %. Zbývající část tvoří dlouhodobý finanční majetek, který mírně poklesl na 0,99 %. Oběžná aktiva nyní tvoří 66,63% podíl na aktivech. V tomto roce došlo k poklesu zásob i krátkodobých pohledávek, naopak peněžní prostředky se navýšily. Zásoby poklesly na 17,69 %, krátkodobé pohledávky na 34,67 % a peněžní prostředky se zvýšily na 14,19 %. Časové rozlišení se mírně zvýšilo a tvoří 0,47% podíl.

V roce 2016 zůstal podíl dlouhodobého majetku stejný, pouze se mírně změnila jeho struktura. Došlo k mírnému navýšení dlouhodobého hmotného a finančního majetku.

Oběžná aktiva se lehce navýšila. Naopak pokračuje klesající tendence zásob, které nyní tvoří pouze 8,15% podíl na aktivech. Krátkodobé pohledávky se zvýšily a tvoří více než poloviční podíl na aktivech, přesněji 53,8 %. Peněžní prostředky znovu poklesly na 3,92 %. Krátkodobý finanční majetek je stále 0 %.

V následujícím roce došlo k poklesu dlouhodobého majetku na 31,4 %. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek tvoří stále téměř stejný podíl, došlo ke snížení dlouhodobého finančního majetku na 0 %. Oběžná aktiva v tomto roce tvoří 68,4% podíl. Došlo k navýšení podílu zásob na celkových aktivech na 21,94 %. Krátkodobé pohledávky poklesly na 42,8 %. Dlouhodobé pohledávky vzrostly na 1,6 %. Časové rozlišení se zvýšilo pouze o 0,01 % oproti minulému roku.

V posledním sledovaném roce došlo k růstu dlouhodobého majetku na 36,53. Hlavní zásluhu na tomto má růst dlouhodobého hmotného majetku na 36,37 %. Dlouhodobý finanční majetek i v tomto roce tvoří 0% podíl na aktivech. V roce 2018 došlo k poklesu oběžných aktiv na 63,23 %. Zejména pak poklesly zásoby na 6,98 %. Krátkodobé pohledávky v tomto roce tvoří 52,77% podíl. Peněžní prostředky jsou na téměř stejné hodnotě. Krátkodobý finanční majetek stále tvoří 0 %.



**Graf č. 4: Podíl aktiv v období 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 4 můžeme vidět, že se procentuální zastoupení oběžných aktiv a dlouhodobého majetku v letech příliš neměnilo. V celém období má převahu oběžný majetek.

**Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PASIVA v procentním vyjádření</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>35,46%</b>	<b>39,01%</b>	<b>30,43%</b>	<b>28,55%</b>	<b>25,70%</b>
<b>Základní kapitál</b>	26,95%	28,23%	28,90%	30,81%	38,82%
<b>Kapitálové fondy</b>	-4,15%	-5,03%	-5,13%	0,00%	0,00%
<b>Fondy ze zisku</b>	2,01%	2,27%	2,54%	2,57%	3,15%
<b>VH minulých období</b>	7,52%	9,09%	11,71%	4,39%	-6,07%
<b>VH běžného úč. Období</b>	3,13%	4,44%	-7,59%	-9,21%	-10,19%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>64,46%</b>	<b>60,90%</b>	<b>69,57%</b>	<b>71,44%</b>	<b>74,30%</b>
<b>Rezervy</b>	1,04%	1,51%	0,74%	0,20%	0,00%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	9,44%	8,77%	7,47%	11,78%	10,78%
<b>Krátkodobé závazky</b>	53,98%	50,62%	61,35%	59,46%	63,52%
<b>Časové rozlišení</b>	0,08%	0,10%	0,01%	0,01%	0,00%

Ve sledovaném období došlo k mírné změně struktury pasiv. V roce 2014 tvořil vlastní kapitál 35,46% podíl na pasivech. Největší podíl na vlastním kapitálu má kapitál základní, a to 26,95 %. Další podíl na pasivech mají výsledek hospodaření minulých let, a to 7,52 % a taktéž výsledek hospodaření běžného účetního období, který tvoří 3,13%. Cizí zdroje mají v tomto roce podíl 64,46 %. Hlavní položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, které mají větší než poloviční podíl, přesněji 53,98 %. Dlouhodobé závazky tvořené zejména úvěry tvoří 9,44 %. Časové rozlišení v tomto roce má podíl 0,08 % na pasivech.

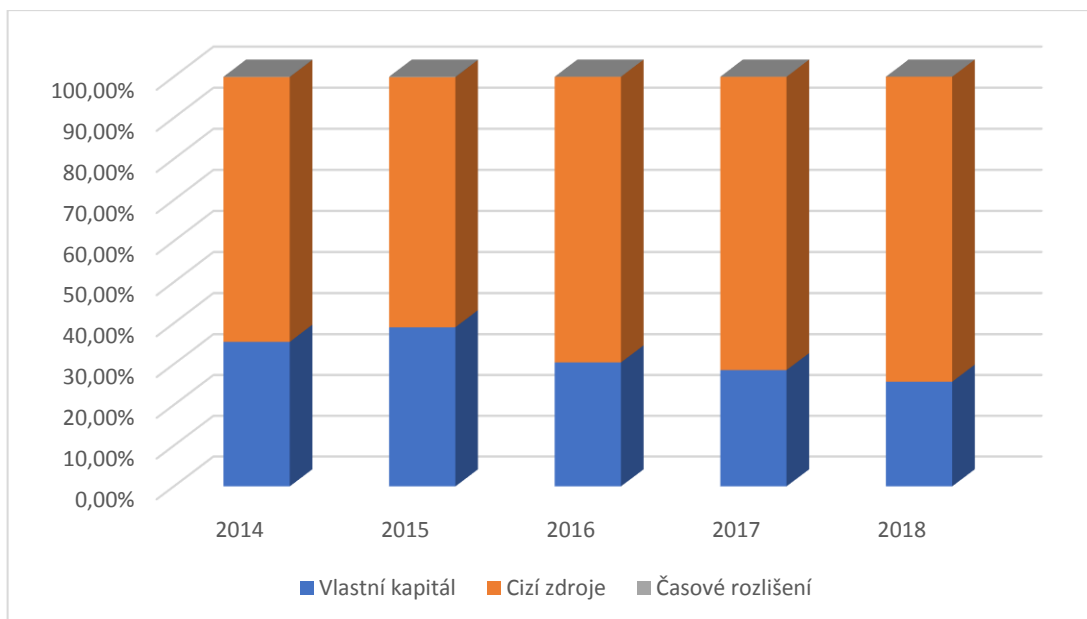
V roce 2015 se vlastní kapitál mírně zvýšil na 39,01 %. Základní kapitál, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let i výsledek hospodaření běžného účetního období zvýšily mírně svůj podíl na vlastním kapitálu. Kapitálové fondy se podílí na vlastním kapitálu v záporných hodnotách. Cizí zdroje v tomto roce mírně poklesly na 60,9 %. Rezervy svůj podíl zvýšily o 0,47 %. Dlouhodobé i krátkodobé závazky mírně poklesly. Krátkodobé závazky v tomto roce tvoří 50,62 % na pasivech. Časové rozlišení má v roce 2015 podíl 0,1 %.

V roce 2016 snížil vlastní kapitál svůj podíl na pasivech na 30,43 %. Stalo se tak díky výraznému snížení výsledku hospodaření běžného účetního období, které se dostalo do

záporných hodnot, jelikož se společnost v tomto roce dostala do ztráty. Spolu s tímto ukazatelem jsou v záporu i kapitálové fondy. Výsledek hospodaření minulých let má 11,71% podíl na pasivech. Fondy ze zisku si drží přibližně stejnou hodnotu jako v předchozích letech. Cizí zdroje v tomto roce vzrostly na 69,57 %. Krátkodobé závazky tvoří většinový podíl, v tomto roce 61,35 %. V tomto roce také společnost snižuje své rezervy, které tvoří 0,74% podíl. Časové rozlišení má v tomto roce pouze 0,01% podíl na pasivech.

V roce 2017 došlo k dalšímu mírnému poklesu podílu vlastního kapitálu na pasivech. Dále se v tomto roce zvyšuje ztráta společnosti. Z tohoto důvodu si výsledek hospodaření běžného účetního období zvýšil podíl záporných hodnot na 9,21 %. V tomto roce taktéž došlo k vynulování položky kapitálové fondy. Cizí zdroje mírně zvýšily svůj podíl na 71,44 %. Došlo ke zvýšení úvěrů, tudíž dlouhodobé závazky zvýšily svůj podíl na 11,78 %.

V posledním sledovaném roce došlo k dalšímu snížení vlastního kapitálu, který tvoří 25,7 %. Ztráty společnosti mírně klesla, ale i přesto výsledek hospodaření běžného účetního období zvýšil svůj podíl na pasivech, a to na -10,19 %. V tomto roce se dostala do záporných hodnot i položka výsledek hospodaření minulých let z důvodu, že společnost byla v roce 2016 a 2017 ve ztrátě. Cizí zdroje pokračovaly ve své růstové tendenci, v roce 2018 tvoří 74,3 %. V tomto roce došlo k rozpuštění rezerv, tudíž tato položka vykazuje nulovou hodnotu. Došlo k mírnému snížení dlouhodobých závazků, ale krátkodobé závazky zvýšily svůj podíl na 63,52 %. Časové rozlišení se v roce 2018 na pasivech nepodílí.



**Graf č. 5: Podíl pasiv období 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá postupné zvyšování procentuálního zastoupení cizího kapitálu na celkových pasivech.

### 3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Do těchto ukazatelů patří čistý pracovní kapitál, čisté peněžní prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond.

**Tabulka č. 7: Rozdílové ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK manažerský	13769	14744	4983	7540	-197
ČPP	-51054	-33547	-51674	-48452	-41196
ČPM	-8698	-1616	-3273	-12328	-5852

Čistý pracovní kapitál z manažerského hlediska nabývá mezi lety 2014 až 2017 kladných hodnot, pouze v roce 2018 se dostává do záporných čísel. Kladné hodnoty pro firmu znamenají, že má společnost přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými

dluhy. Ze sledovaných hodnot můžeme vidět, že k největšímu poklesu došlo mezi lety 2015 a 2016, kdy se poprvé společnost dostala do ztráty.

Čisté pohotové prostředky jsou v této práci počítány striktnější metodou, která do pohotových prostředků zařazuje pouze hotovost a peníze na běžném účtu. V celém sledovaném období jsou hodnoty v záporných číslech. Záporné hodnoty nám říkají, že sledovaná společnost není schopna svými peněžními prostředky pokrýt krátkodobé závazky.

Čistý peněžně pohledávkový fond odečítá zásoby a nelikvidní pohledávky od oběžných aktiv. Výsledky ve všech letech znovu nabývají záporných hodnot, což nám říká, že společnost nedisponuje volnými oběžnými aktivy k uhrazení svých závazků.

### 3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi poměrové ukazatele se řadí ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a dále provozní ukazatele. Výsledky se porovnávají s doporučenými hodnotami a s oborovým průměrem, který jsem získal ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu nebo jej dopočítal podle konkurenčních firem.

#### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele nám dávají informace o tom, jak efektivně dokáže společnost přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky a následně zaplatit své krátkodobé závazky.

Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

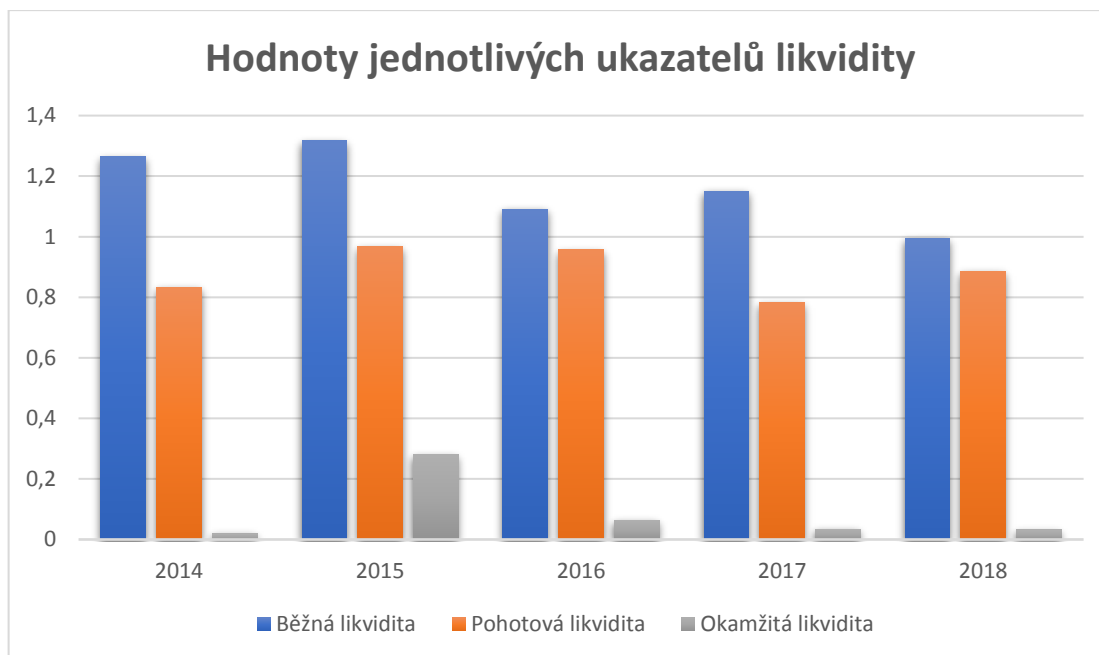
Ukazatele likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,26	1,32	1,09	1,15	1,00
Oborový průměr	1,52	1,57	1,56	1,54	1,40
Pohotová likvidita	0,83	0,97	0,96	0,78	0,89
Oborový průměr	0,97	1,01	1,01	0,94	0,84
Okamžitá likvidita	0,02	0,28	0,06	0,03	0,03
Oborový průměr	0,20	0,19	0,22	0,18	0,15

Ukazatele likvidity nám říkají, zda je společnost schopna platit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv a jejich částí. Výsledné hodnoty jsou porovnány s oborovým průměrem a doporučenými hodnotami.

U běžné likvidity se hodnoty pohybují mezi 1,00 až 1,32, takže v žádném roce nedosahují doporučené hodnoty, která se pohybuje mezi 1,5 až 2,5. Zároveň se ve všech letech pohybuje pod oborovým průměrem. Nejlepší hodnotu tohoto ukazatele měla společnost v roce 2015, kdy se ukazatel blížil k doporučené hodnotě. Nejrizikovější je rok 2018, kdy se oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům.

Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují mezi 1 až 1,5. Společnost se k těmto hodnotám blíží v roce 2015 a 2016. V roce 2018 mírně překonává oborový průměr, ale stále se nachází pod doporučenou hodnotou.

Okamžitá likvidita nám udává schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Doporučené hodnoty jsou mezi 0,2 až 0,5. Z tabulky můžeme vidět, že pouze v roce 2015 společnost dosahuje doporučených hodnot a zároveň překonává i oborový průměr. To je dáno zejména tím, že v tomto roce došlo k výraznému zvýšení peněžních prostředků na účtech. V ostatních letech jsou hodnoty ukazatele nízké a říkají nám, že společnost není schopna hradit své závazky pomocí peněžních prostředků.



**Graf č. 6: Porovnání ukazatelů likvidity v letech 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatele zadluženosti

Zde se řadí celková, dlouhodobá i běžná zadluženost. Dále pak míra zadluženosti, koeficient samofinancování, doba splácení dluhu, úrokové krytí a dlouhodobé krytí aktiv.

**Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celková zadluženost</b>	64,46%	60,90%	69,57%	71,44%	74,30%
<b>Oborový průměr</b>	53,68%	43,36%	44,28%	49,40%	53,71%
<b>Míra zadluženosti</b>	181,77%	156,11%	228,63%	250,19%	289,09%
<b>Oborový průměr</b>	139,77%	113,23%	94,80%	138,28%	150,43%
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	10,48%	10,28%	8,21%	11,98%	10,78%
<b>Běžná zadluženost</b>	53,98%	50,62%	61,35%	59,46%	63,52%
<b>Dlouhodobé krytí aktiv</b>	0,46	0,49	0,39	0,41	0,36
<b>Úrokové krytí</b>	6,95	9,89	-10,29	-3,64	-18,42
<b>Koeficient samofinancování</b>	35,46%	39,01%	30,43%	28,55%	25,70%
<b>Oborový průměr</b>	50,00%	52,19%	50,60%	49,71%	46,08%
<b>Doba splácení dluhů (roky)</b>	5,90	3,14	7,98	-5,19	-7,25



Ukazatele zadluženosti nám zobrazují poměr financování společnosti pomocí vlastních a cizích zdrojů. Mezi tyto ukazatele řadíme celkovou zadluženost, míru zadluženosti, dlouhodobou zadluženost, běžnou zadluženost, dlouhodobé krytí aktiv, úrokové krytí, koeficient samofinancování a dobu splácení dluhů.

Ukazatel celkové zadluženosti se ve sledovaném období zvyšuje a pohybuje se v rozmezí 61-74 %. Jediné snížení tohoto ukazatele nastalo mezi roky 2014 a 2015, kdy společnost snížila své závazky, zejména pak závazky vůči bankovním institucím. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 30 až 60 %, k této hodnotě se společnost nejvíce přiblížila v již zmíněném roce 2015. Zároveň má ukazatel ve všech letech vyšší hodnoty než jsou hodnoty oborového průměru.

Míra zadluženosti má stejnou růstovou tendenci se stejným výkyvem jako ukazatel celkové zadluženosti. Ve všech letech se pohybuje nad oborovým průměrem. Zejména pak v letech 2016 až 2018 dosahuje vysokých hodnot přesahujících oborový průměr o více než 100 %. Tyto hodnoty jsou způsobeny postupným snižováním vlastního kapitálu z důvodu negativních výsledků hospodaření.

Dlouhodobá zadluženost se všech sledovaných letech pohybuje v rozmezí 8 až 11 %. Nejbližší hodnoty dosáhla v roce 2016.

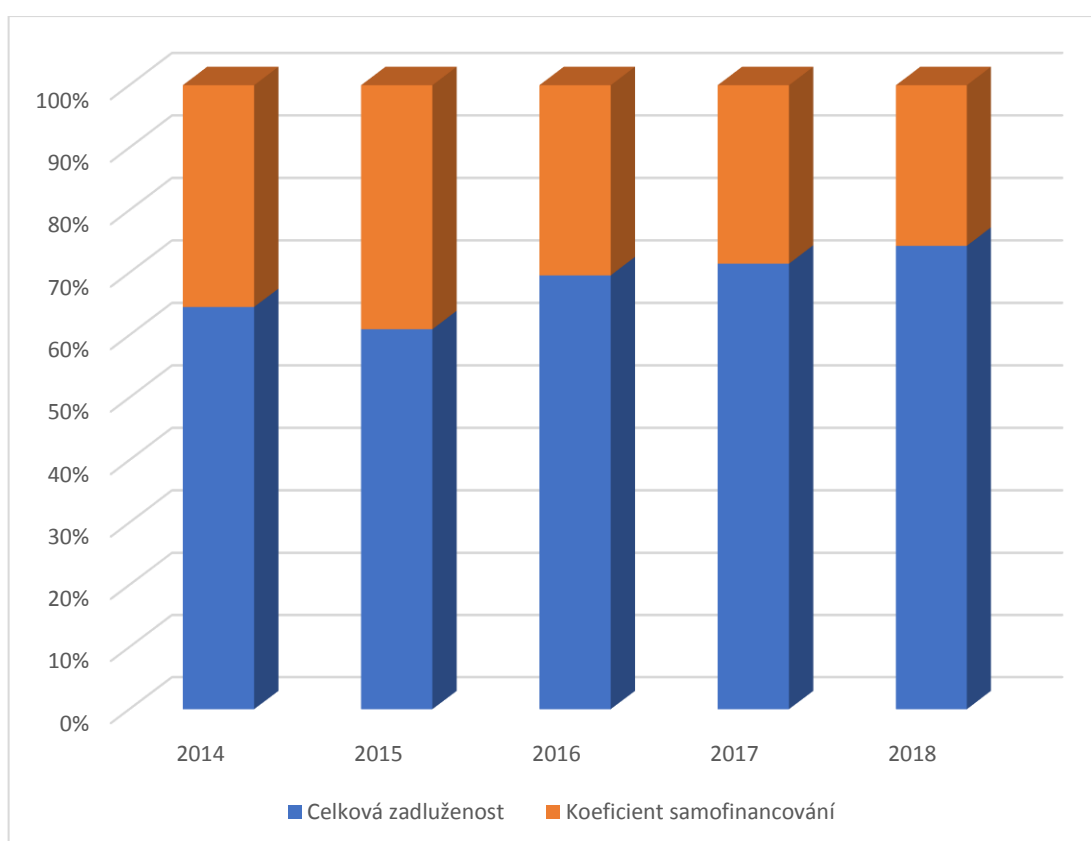
Běžná zadluženost v letech má růstovou tendenci, v roce 2014 je na hodnotě 54 % a v roce 2018 na hodnotě 64 %. Krátkodobé závazky se firmě v letech snižují jen mírně, naopak snížení aktiv je více strmé.

Dlouhodobé krytí aktiv se pohybuje mezi 0,36 až 0,49. ke zvýšení došlo mezi lety 2014 a 2015 a také mezi lety 2016 a 2017. Tento ukazatel nám ukazuje podíl dlouhodobých zdrojů společnosti a celkových aktiv.

Doporučená hodnota úrokového krytí je více než 5. Z tabulky můžeme vidět, že společnost se v letech 2014 a 2015 drží nad doporučenou hodnotou, kdy se navíc mezi těmito lety hodnota zvýšila. V následujícím roce dojde k obrovskému propadu. Tento propad je způsobený záporným provozním výsledkem. Záporné hodnoty provozního výsledku hospodaření si společnost drží i v následujících dvou letech, kdy je ukazatel úrokového krytí stále v záporných hodnotách. V roce 2017 dojde k růstu na -3,64, ale v roce 2018 společnost vykazuje nejnižší provozní výsledek za sledované období a ukazatel poklesne na -18,42.

Koeficient samofinancování nám udává poměr mezi vlastním kapitálem a celkovými aktivy. Ukazatel se ve všech letech pohybuje pod oborovým průměrem. Zejména pak od roku 2016, kdy se začíná výrazně snižovat až v roce 2018 je na hodnotě 26 %. Tyto hodnoty nám říkají, že vlastní kapitál společnosti financuje pouze malou část aktiv.

Doba splácení dluhů nám udává počet let, za které by byla společnost schopna zaplatit své závazky pomocí cash-flow. Mezi lety 2014 a 2015 dojde ke snížení hodnoty na 3,14. V roce 2016 se hodnota navýší na 7,98 let. V následujících dvou letech se dostane do záporných hodnot, což je následkem záporného provozního cash-flow. V těchto letech ukazatel nemá příliš relevantní výsledky.



**Graf č. 7: Porovnání celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu číslo 7 lze vidět, že společnost svou činnost financuje zejména cizím kapitálem. Koeficient samofinancování má v letech mírně klesající trend.

## Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele nám udávají schopnost společnosti hospodařit se svými aktivy. Řadí se sem obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků.

**Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele Aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	1,50	2,10	1,61	1,35	2,24
Oborový průměr	1,72	1,72	1,63	1,60	1,59
Obrat dlouhodobého majetku	4,75	6,39	4,88	4,31	6,14
Obrat zásob	6,43	11,88	19,70	6,17	32,13
Oborový průměr	14,97	11,93	7,69	8,86	5,51
Doba obratu zásob (ve dnech)	56,03	30,31	18,27	58,35	11,20
Doba obratu krátkodobých pohledávek (ve dnech)	105,63	59,39	120,54	113,84	84,69
Doba obratu krátkodobých závazků (ve dnech)	129,88	86,70	137,47	158,15	101,95

Ukazatele aktivity nám říkají, jak zvládá společnost využívat své majetkové části. Tvoří je obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku a obrat zásob a také doba obratu zásob, pohledávek a závazků.

Obrat celkových aktiv má kolísavou tendenci. Mezi lety 2015 a 2016 vzrostla na 2,1, v následujících dvou letech hodnota poklesla a v závěru sledovaného období vzrostla na nejvyšších 2,24. Celková doporučená hodnota se uvádí vyšší než 1, kterou společnost dosahuje ve všech letech. V roce 2015 a 2018 hodnota přesahuje i oborový průměr. O společnosti se dá říci, že se svými aktivy hospodaří efektivně.

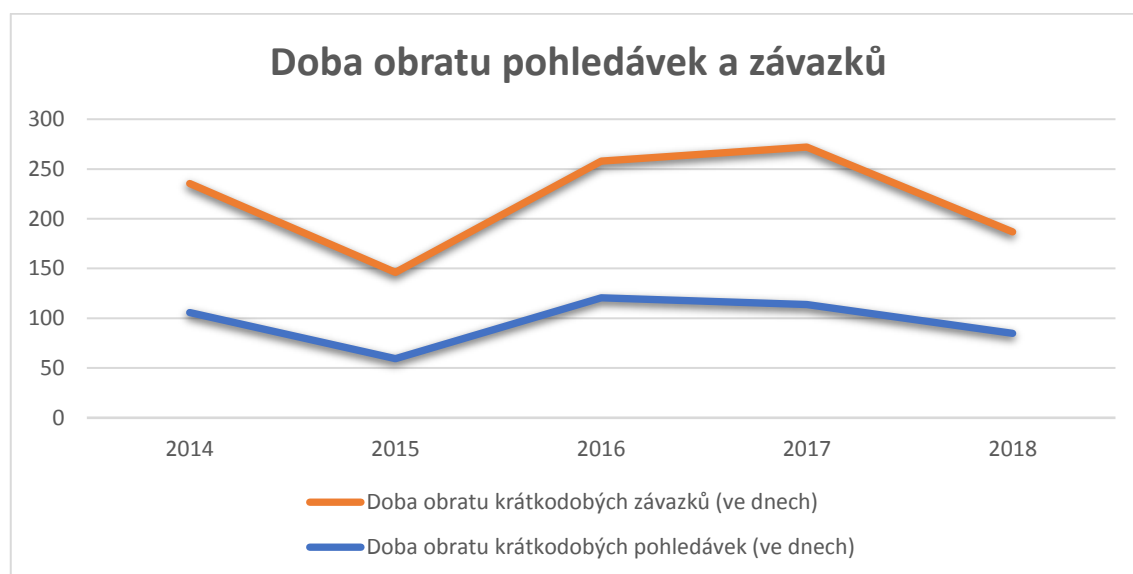
Obrat dlouhodobého majetku má stejnou tendenci jako obrat celkových aktiv. Hodnoty se pohybují v rozmezí od 4,31 po 6,39. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2015. Společnost se svým dlouhodobým majetkem hospodaří efektivně.

Obrat zásob má velice kolísavou tendenci. Zejména pak v roce 2017 a 2018, kdy vzrostla hodnota ze 6,17 na nejvyšších 32,13. V letech 2016 a 2018 se nachází nad oborovým průměrem. V roce 2015 se nachází na téměř stejné úrovni jako oborový průměr, v ostatních letech je pod oborovým průměrem. Vysoké hodnoty v letech 2016 a 2018 jsou dány nízkou hodnotou zásob v rozvaze.

Doba obratu zásob se v prvních třech letech sledovaného období snižuje, v roce 2017 se zvýší na 58 dnů a v roce 2018 se znovu sníží na 11 dnů, což nám říká, že zásoby jsou v společnosti vázány 11 dnů, než jsou spotřebovány nebo prodány.

Doba obratu krátkodobých pohledávek je velice nestálá. V roce 2014 je 106 dnů, v roce 2015 klesne na 59 dnů, v následujících dvou letech je na úrovni 121 a 114 dnů a poté znovu klesne na 85 dnů. Tento ukazatel nám říká, jak dlouho musí společnost čekat než obdrží platby od svých odběratelů za pohledávky. V roce 2015 byla hodnota nejnížší, tudíž společnost musela v průměru čekat 59 dnů na zaplacení pohledávky od odběratelů

Doba obratu krátkodobých závazků nám říká, jak dlouho trvá společnosti zaplatit přijaté faktury svým dodavatelům. Nejnížší hodnoty dosáhla společnost v roce 2015, kdy byla schopna platit faktury za 88 dnů. Naopak v roce 2017 trvalo společnosti platit faktury za 158 dnů.



**Graf č. 8: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek v období 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vidět, že doba obratu krátkodobých závazků převyšuje dobu obratu krátkodobých pohledávek. Z toho vyplývá, že společnost platí faktury svým dodavatelům později, než dostává zaplacení od svých odběratelů.

### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele nás informují o tom, jak si společnost dokáže tvořit nové zdroje a jak zvládá docílit zisku pomocí kapitálu.

**Tabulka č. 11: Ukazatele rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)</b>	8,62%	10,91%	-18,26%	-21,15%	-25,26%
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	3,46%	3,62%	-4,28%	-1,84%	-8,02%
<b>Oborový průměr</b>	7,71	7,55	6,45	6,28	4,41
<b>Rentabilita celkových aktiv (ROA)</b>	5,17%	7,61%	-6,88%	-2,49%	-17,99%
<b>Oborový průměr</b>	13,28	12,96	10,54	10,05	7,01
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	8,82%	11,39%	-24,94%	-32,26%	-39,65%
<b>Oborový průměr</b>	20,33	18,76	15,75	15,61	11,01
<b>Rentabilita investic (ROI)</b>	6,79%	9,00%	-19,64%	-22,73%	-27,93%

Ukazatele rentability nám říkají, jak je společnost schopna efektivně tvořit nové zdroje a jak zvládá docílit zisku.

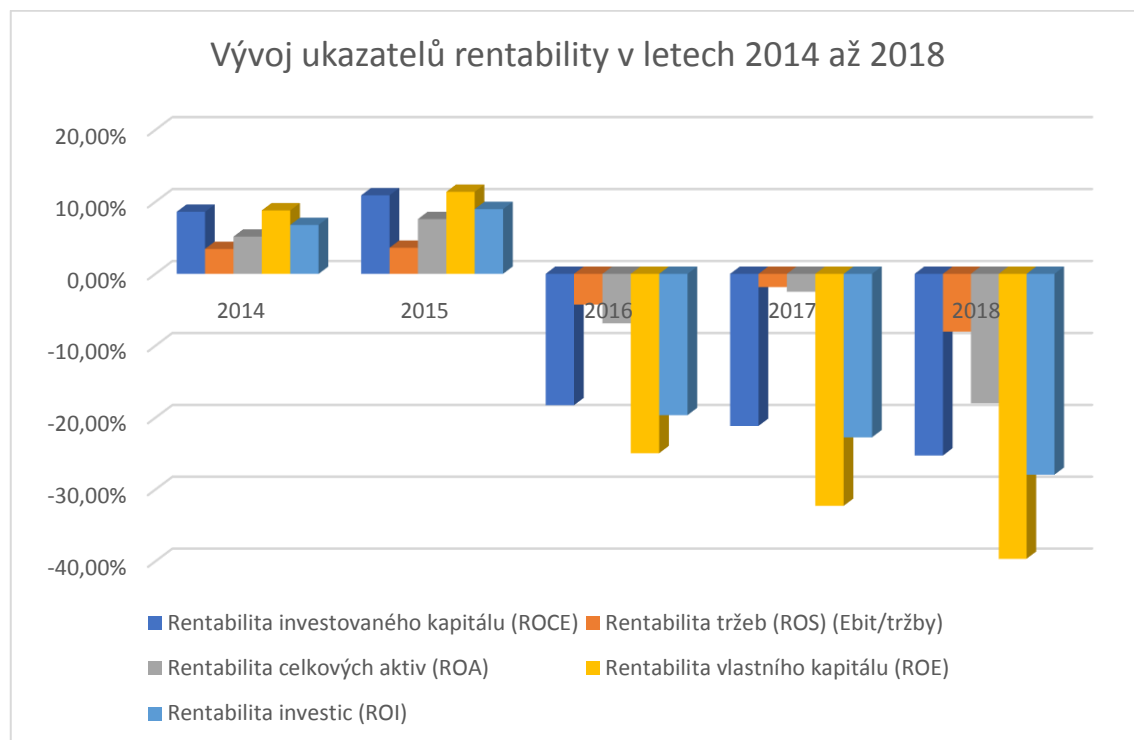
Rentabilita dlouhodobého kapitálu se pohybuje v kladných hodnotách pouze v roce 2014 a 2015, poté se dostává do záporných hodnot. Těchto hodnot nabývá z důvodu záporného výsledku hospodaření. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2018, kde je na úrovni -25,26 %.

Rentabilita tržeb má kolísavý průběh, kdy se v celém sledovaném období hodnoty nachází mezi -8 až 4 %. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2018, nejvyšší hodnoty pak v roce 2015. V uvedených hodnot lze vyčíst, že se tento ukazatel nachází pod oborovým průměrem v každém roce.

Rentabilita celkových aktiv má podobný průběh jako rentabilita tržeb. Mezi lety 2014 a 2015 mírně vzrostla, poté se dostala do záporných čísel vlivem negativního výsledku hospodaření. Ve všech letech je zároveň pod oborovým průměrem. Nejvíce se oborovému průměru přibližuje v roce 2015, kdy je na úrovni 7,61 % a oborový průměr na 12,96 %.

Na rentabilitu vlastního kapitálu se zaměřují zejména akcionáři a společníci, má stejnou kolísavou tendenci jako předchozí ukazatele rentability. V roce 2015 dosahuje nejlepší hodnoty a v roce 2018 hodnoty nejnižší. Ve všech letech se nachází pod oborovým průměrem.

Rentabilita investic dosahuje v roce 2014 hodnoty 6,79 % a v roce 2015 celých 9 %. Následující roky se z důvodu záporného výsledku hospodaření dostává také do záporných hodnot. Nejhuře na tom je v roce 2018, v tu dobu se nachází na úrovni -27,93 %.



**Graf č. 9: Porovnání rentabilit v období 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Analýza provozních ukazatelů

Pomocí těchto ukazatelů se analyzuje hlavní činnost společnosti.

**Tabulka č. 12: Provozní ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza provozních ukazatelů	2014	2015	2016	2017	2018
Mzdová produktivita	6,24	7,45	6,19	5,13	6,28
Produktivita z přidané hodnoty (tis. Kč)	-274,52	234,55	312,69	-299,43	204,80
Nákladovost výnosů	0,98	0,98	1,05	1,07	1,04
Materiálová náročnost výnosů	0,50	0,49	0,38	0,46	0,44
Počet zaměstnanců	73	74	71	68	70

Ukazatel mzdové produktivity zaznamenal v prvních dvou letech růstovou tendenci, kdy se zvýšil z 6,24 na 7,45. V roce 2016 a 2017 klesal a v roce 2018 se ustálil na 6,28, takže v roce 2018 připadá 6,28 Kč na 1 Kč vyplacené mzdy.

Produktivita z přidané hodnoty vykazuje ve sledovaném období velmi kolísavou tendenci. V roce 2014 a 2017 se nachází v záporných hodnotách, v ostatních letech jsou hodnoty kladné. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016.

Nákladovost výnosů ve sledovaném období mírně roste, což je nežádoucí trend. Tento ukazatel vyjadřuje zatížení výnosů celkovými náklady, tudíž je žádoucí, aby ukazatel měl trend klesající. Nejnižších hodnot dosáhl ukazatel v roce 2014 a 2015.

Materiálová náročnost výnosů ve sledovaných letech klesá. Nejnižší hodnotu zaznamenal ukazatel v roce 2016, kdy se podařilo společnosti výrazně snížit spotřebu energie a materiálů.

### 3.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Do této podkapitoly se řadí Altmanova analýza (Z-skóre), Index IN05 a Index bonity. Slouží ke komplexnímu posouzení finančního zdraví společnosti.

#### Altmanova analýza

Altmanova analýza zhodnocuje celkovou finanční stabilitu společnosti a říká nám, zda se společnost blíží k bankrotu.

**Tabulka č. 13: Altmanův model**

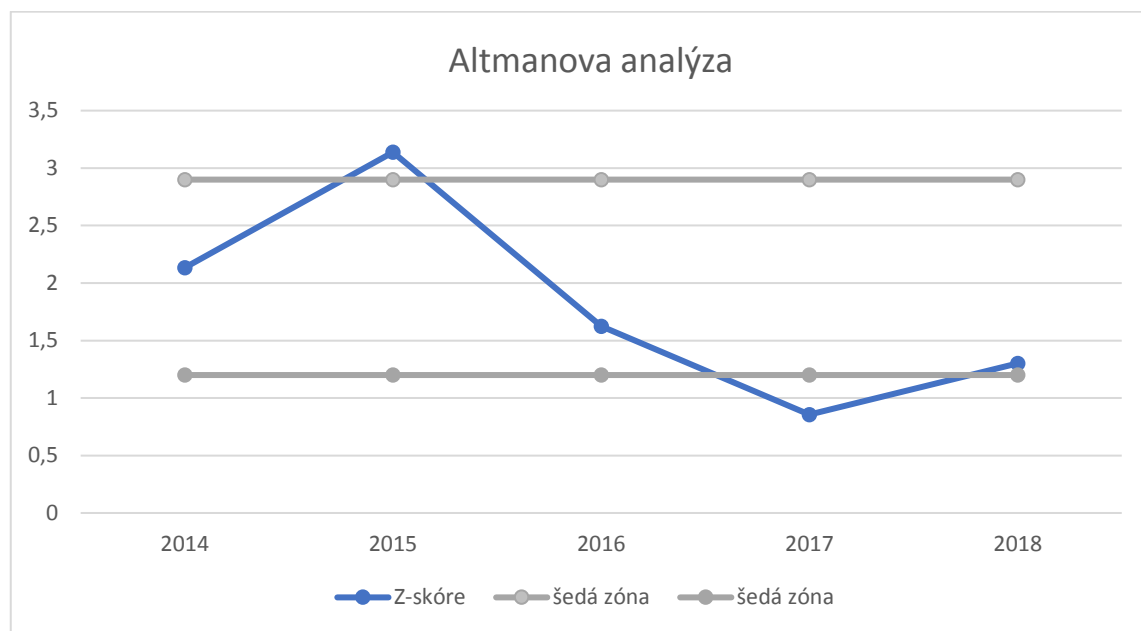
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Altmanova analýza	2014	2015	2016	2017	2018
A	0,14	0,16	0,06	0,09	0,00
B	0,03	0,04	-0,08	-0,09	-0,10
C	0,05	0,08	-0,07	-0,02	-0,18
D	0,83	1,55	0,62	-0,96	-0,69
E	1,50	2,10	1,61	1,35	2,24
<b>Z-skóre</b>	<b>2,13</b>	<b>3,14</b>	<b>1,63</b>	<b>0,86</b>	<b>1,30</b>

Altmanova analýza zhodnocuje finanční zdraví a stabilitu společnosti, výsledná hodnota společnosti říká, zda má dostatečnou finanční stabilitu a zda se blíží její bankrot.

Hodnoty ve sledovaném období mají kolísavý charakter. V roce 2015 došlo navýšení ukazatele z 2,13 na 3,14, což byla i nejvyšší hodnota za sledované období. V tomto roce se společnost jako v jediném nachází nad hodnotou 2,9, to nám říká, že v tomto roce má společnost uspokojivou finanční situaci.

V roce 2014, 2016 a 2018 se společnost nachází v tzv. šedé zóně, kdy nejsme schopni přesně rozhodnout o její finanční stabilitě. V roce 2017 se dostane silně pod úroveň, což představuje vážné finanční problémy.



**Graf č. 10: Vývoj Z-skóre v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Index IN05

Tento ukazatelem se zabývá pouze českými společnostmi, u kterých se snaží vyhodnotit finanční zdraví a stabilitu.

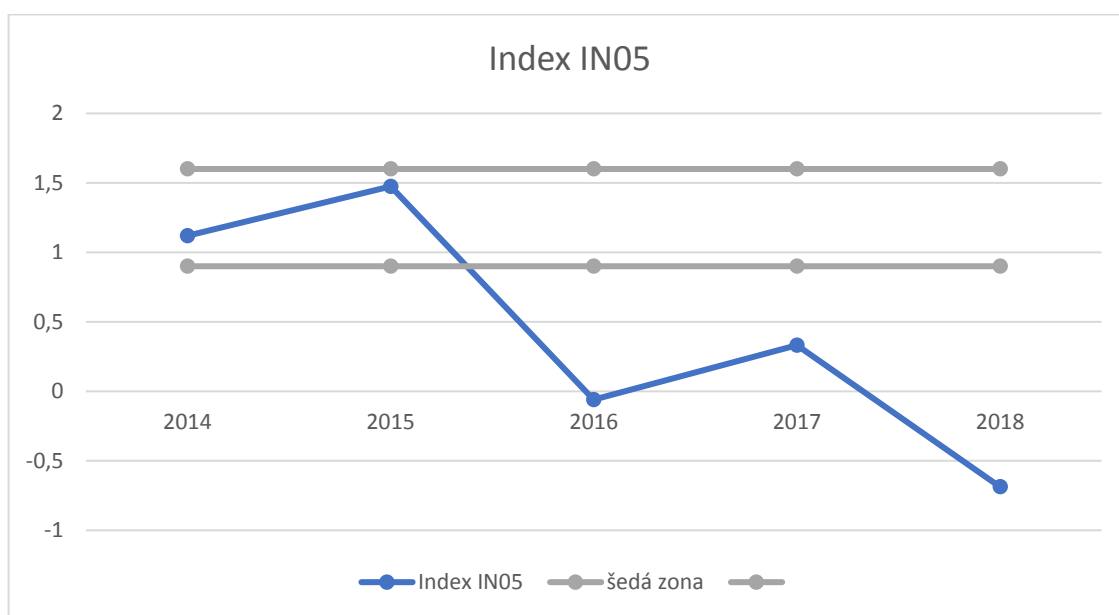
**Tabulka č. 14: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

IN05	2014	2015	2016	2017	2018
A	1,55	1,64	1,44	1,40	1,35
B	6,95	9,89	-10,29	-3,64	-18,42
C	0,05	0,08	-0,07	-0,02	-0,18
D	1,52	2,12	1,62	1,38	2,38
E	1,26	1,32	1,09	1,15	1,00
<b>Index IN05</b>	<b>1,12</b>	<b>1,47</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,33</b>	<b>-0,69</b>



Hodnoty mají ve sledovaných letech proměnlivý charakter. V roce 2014 a 2015 se společnost nachází v šedé zóně, kdy nejsme schopni efektivně posoudit finanční zdraví. V letech 2016 a 2018 se hodnoty ukazatele nachází v záporných číslech, což značí velmi vážné finanční problémy. V roce 2017 je hodnota kladná, ale pod úrovní 0,9, tudíž společnost netvoří hodnotu.



**Graf č. 11: Vývoj indexu IN05 v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Index bonity

Tento ukazatel nám ukazuje ekonomickou situaci společnosti a říká nám, zda je společnost bonitní nebo bankrotní.

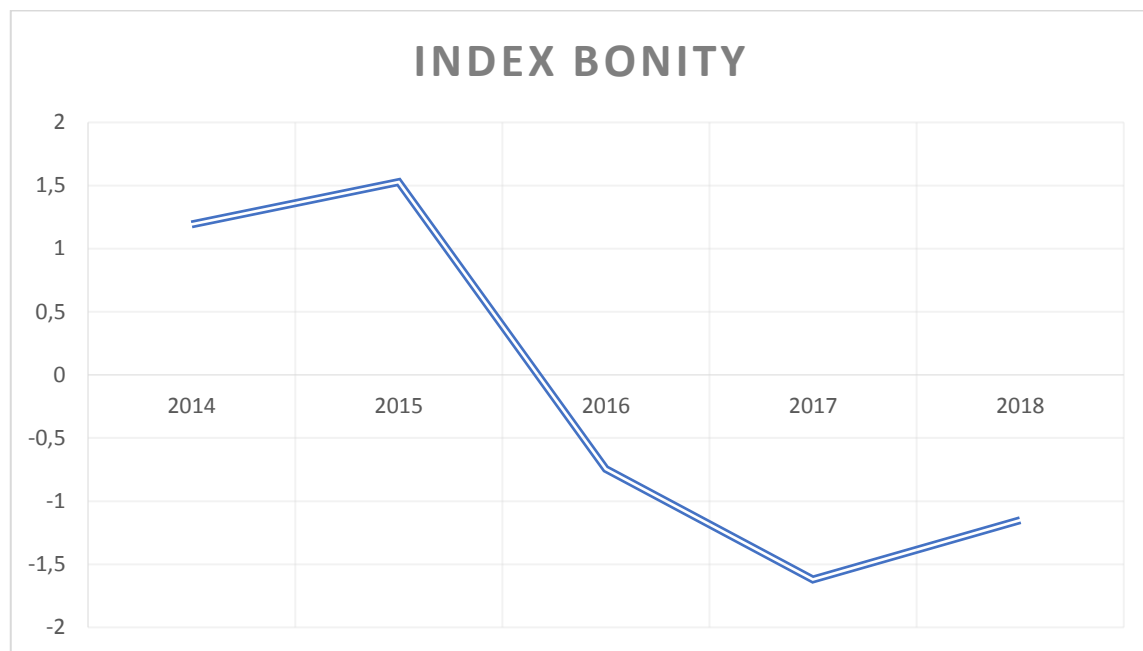
**Tabulka č. 15: Index bonity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index bonity	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,17	0,31	0,12	-0,19	-0,14
X2	1,55	1,64	1,44	1,40	1,35
X3	0,04	0,06	-0,08	-0,10	-0,10
X4	0,05	0,03	-0,07	-0,13	-0,06
X5	0,25	0,11	0,07	0,29	0,04
X6	0,92	1,64	1,24	0,77	1,75
<b>Index bonity</b>	<b>1,19</b>	<b>1,53</b>	<b>-0,74</b>	<b>-1,62</b>	<b>-1,15</b>

Hodnoty indexu bonity v roce 2014 a 2015 jsou kladné. V roce 2014 je hodnota 1,19 a v roce 2015 se zvýší na 1,53, což značí uspokojivou finanční situaci.

V roce 2016 se hodnota dostane na úroveň -0,74. Následující rok poklesne na -1,62. Tato hodnota značí velmi špatnou finanční situaci společnosti. V roce 2018 se mírně zvýší na -1,15. Stále se nachází pod hodnotou -1.



**Graf č. 12: Vývoj indexu bonity v letech 2014-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.3 Porterova analýza**

Porterův model pěti sil si klade za cíl zanalyzovat konkurenční prostředí a rizika, která jsou s ním spojená.

#### **Stávající konkurenti**

Na trhu výroby rozvaděčů je v České republice velká konkurence. V nejbližším okolí jsou největší konkurenti společnost Elektro Kroměříž a.s. a poté společnost Global Business s.r.o., která v posledním zkoumaném roce 2018 odkoupila celý podíl ve firmě Spálovský, a.s. a stala se jediným vlastníkem. Díky velké konkurenci je nutné, aby společnost poskytovala kvalitní výrobky a služby za příznivé ceny. V České republice se za největší konkurenty považuje společnost BREMA, spol. s r.o. a ABB s.r.o.

### **Potenciální konkurenti**

Do potenciálních konkurentů se řadí určité podmínky (bariéry vstupu), které omezují vstup na trh. Riziko vstupu do toho odvětví je vždy reálné. V tomto odvětví jsou bariéry vstupu poměrně vysoké. Potenciální společnost by musela zajistit legislativní náležitosti, kvalifikované zaměstnance, dostatečné prostory pro výrobu a skladování. Pro vstup do tohoto odvětví je potřeba vysoký počáteční kapitál. Mezi investice při založení patří zejména nákup výrobních strojů. Taktéž je důležité vybudování dobrého jména firmy k získání stálých zákazníků.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost si po dobu své existence snaží udržovat stále dodavatele, na které se může spolehnout a u kterých si je jistá kvalitou materiálů a cenou. V případě problémů se stálými dodavateli by neměl být pro firmu velký problém najít dodavatele nového. Za největší dodavatele lze označit firmu Schneider Electric CZ, s.r.o., ABB s.r.o., OEZ s.r.o., PHOENIX CONTACT, s.ro., Rittal Czech, s.r.o.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně silná, jelikož se v okolí nachází několik firem vyrábějící rozvaděče, tudíž společnost musí být konkurenceschopná v oblasti kvality a ceny. Dlouhodobými odběrateli rozvaděčů jsou společnosti jako ABB s.r.o., I&C Energo a.s. a SES BOHEMIA ENGINEERING, a.s. Elektromateriál dále pak stabilně prodává firmám Chropýňská strojírna, a.s. a ERNN s.r.o. Mimo stálé odběratele společnost prodává své výrobky nejčastěji do firem podnikajících v oblasti energetiky a firem montážních.

### **Substituty**

Hrozba substitučních produktů v tomto odvětví není příliš vysoká.

## **3.4 SLEPTE analýza**

Tato analýza si klade za úkol analýzu hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí firmy. Mezi tyto faktory se řadí faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

### **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory se řadí zejména věková struktura, náboženství, míra nezaměstnanosti, celková velikost populace a genderová rozdílnost.

Míra nezaměstnanosti v ČR v lednu roku 2020 činí 3,1 % a počet volných míst činí 341 400. (23, 2020)

Společnost si drží v letech zhruba stejný počet zaměstnanců, zaměstnanost lze považovat za stabilní. Společnost musí nabízet dostatečné finanční ohodnocení, aby zaměstnanci byli ochotni pro ni pracovat.

### **Legislativní faktory**

V roce 2020 došlo k dalšímu nárůstu minimální mzdy v ČR na 14 600 Kč z předchozích 13 350 Kč za měsíc. Hodinová mzda se zvýšila na 87,30 Kč za hodinu. Tento růst byl zapříčiněn příznivým vývojem ekonomické situace v lednu roku 2020. (23, 2020)

Společnost Spálovský, a.s. spadá pod legislativu České republiky a musí se řídit právními předpisy. Mezi důležité zákony patří například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů
- Stanovení výše daňové povinnosti dle Zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů
- GDPR – Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 679/2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a u zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

### **Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů se řadí například inflace a výše domácího hrubého produktu, míra nezaměstnanosti a úrokové sazby, které se mohou odrážet na ekonomickém vývoji společnosti.

Průměrná míra inflace v ČR dle Českého statistického úřadu činila 2,8 % za rok 2019. Tato hodnota je o 0,7 % vyšší než za rok 2018. V prvním třech sledovaných letech se držela úroveň inflace pod hodnotou 1 %. V roce 2017 přišlo zvýšení na úroveň 2,5 %. HDP udává růst produkce zboží a služeb v určitém státě. Hrubý domácí produkt v roce 2019 zaznamenal růst 1,8 %. (24, 2020)

I přes příznivé podmínky v daném státě společnost vykazovala v posledních letech ztrátu.

### **Politické faktory**

Ve sledovaném období od roku 2014 do roku 2017 byla u vládní moci koalice s předsedou Bohuslavem Sobotkou. V roce 2017 se stal předsedou vlády bývalý ministr financí Andrej Babiš.

### **Technologické faktory**

Z důvodu neustálého technologického vývoje je důležité, aby společnost sledovala pokrok a držela úroveň s nejmodernějšími možnostmi v tomto oboru. Tímto se rozumí i investice do moderních strojů, které zajistí efektivnější práci a prosperitu společnosti.

### **Ekologické faktory**

Na ekologii je v posledních letech kladen velký důraz. Česká republika, ale i Evropská unie často zveřejňují nové vyhlášky, zákony a limity, které se týkají této problematiky. Hlavním důvodem je ochrana životního prostředí. Společnosti Spálovský, a.s. se mnoho vyhlášek netýká, jelikož nepoužívá žádné technologie, které by životní prostředí výrazně znečišťovaly.

## **3.5 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy jsme schopni určit silné a slabé stránky zkoumané společnosti. Taktéž zjistíme příležitosti a hrozby, kterým by mohla společnost v blízkých letech čelit. Silné a slabé stránky patří do vnitřního prostředí analýzy. Hrozby a příležitosti se řadí do vnějšího prostředí.

### **Silné stránky:**

- Kvalifikovaní pracovníci
- Dlouholetá tradice v oblasti rozvaděčů

- Integrovaný systém řízení
- Stálí odběratelé
- Kvalita výrobků

**Slabé stránky:**

- Vysoká zadluženost
- Nízká rentabilita
- Vysoké ztráty za rok 2016 až 2018
- Nepříznivé hodnoty analýzy soustav ukazatelů

**Příležitosti:**

- Více školení pro zaměstnance
- Nové technologie
- Vyšší kvalifikace zaměstnanců
- Noví odběratelé
- Získání dotací
- Získání nových zákazníků

**Hrozby:**

- Konkurence
- Zvýšení cen vstupů
- Ekonomická krize
- Nepříznivé legislativní změny
- Růst cen materiálů

## 4 Vlastní návrhy řešení

Třetí kapitola je věnována návrhům, které mohou vést ke zlepšení finanční stability a zdraví společnosti. Návrhy vychází z výsledků, který byly zjištěny v předchozí kapitole.

Z výsledků z mnou provedené analýzy je patrné, že společnost se dostala v roce 2016 do vážných finančních problémů. Tyto problémy byly způsobeny mnohými faktory.

Mezi lety 2015 až 2017 klesly tržby na zhruba poloviční hodnotu. Tento pokles byl zapříčiněn zejména ztrátou spolupráce s firmou ČKD PRAHA DIZ. Zakázky s touto firmou generovaly ročně tržby okolo 20 mil. korun. Po ukončení spolupráce zbylo firmě nepotřebné zboží na skladu, které snižovalo cash flow.

Mezi lety 2015 a 2016 česká společnost ČEZ, a. s. ukončila rekonstrukci svých elektráren. Tímto došlo k ukončení další významné spolupráce, která snížila tržby o dalších 50 mil. korun.

V letech 2016 a 2017 společnost již neměla své nejvýznamnější zakázky. Snažila se přijímat zakázky s minimální marží na zaplacení minimální práce a lidí. Nezvládala již pokrýt režie a měla záporné výsledky hospodaření.

Mezi lety 2017 a 2018 došlo k ukončení prodeje skříní ETA. Prodej skříní činil zhruba 5 mil korun a byl odprodán firmě Elkov elektro, a. s. Došlo k propuštění zaměstnanců, kteří se o toto starali, s výjimkou ředitele, který ve firmě stále přetrvával.

### 4.1 Prodej nemovitosti

Společnost ve zkoumaných letech vlastní komplex v Kroměříži. Tyto prostory nejsou využívány pro výrobní činnost společnosti. Společnost platí zhruba 500 tis. korun ročně za údržbu těchto prostorů, které jim nepřinášejí žádný užitek. Sídli zde pouze někteří zaměstnanci a ředitel firmy, kteří musí neustále cestovat mezi touto lokalitou a Zdounkami, kde sídlí výrobní komplex firmy. Toto neustále cestování stojí firmu též peníze.

V nynější době společnost již tyto prostory společnost nevlastní a odprodala je za 20 mil. korun. Došlo k přesídlení zaměstnanců do administrativní části ve Zdounkách.

Peníze za prodej může společnost využít ke splacení části svých úvěrů a část uchovat na účtu pro případ, kdy by potřebovala nutně hotovost. Toto by zlepšilo spoustu finančních

ukazatelů a celkově zdraví společnosti. Zejména by došlo ke zlepšení ukazatelů likvidity a zadluženosti.

Pokud by společnost získané peníze rovnoměrně rozložila mezi uchováním na účtu a splacením části svých krátkodobých závazků, pak by mohlo dojít k výraznému zlepšení hodnot likvidity, které by se dokázaly dostat zpět nad úroveň oborového průměru.

## **4.2 Restrukturalizace ve firmě**

Společnost se ve velkých problémech již nacházela v minulosti, kdy majitel nebyl schopen shánět dostatek zakázek a utrácel peníze firmy velmi neefektivně až muselo dojít k odprodeji většiny akcií firmy.

Společnost se znovu dostala do velkých problémů, kdy ztratila velkou část zakázek a již nedokáže dlouhodobě vydělávat. Změna ve vedení by firmě mohla zajistit nové zakázky. Taktéž by mohlo dojít k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců a tím ke zlepšení celkové výkonnosti společnosti.

Dále by stála za úvahu změna ohodnocení obchodníků ve společnosti. Zvýšením jejich provizní části mzdy (větší procento z přínosu pro firmu) by se mohla navýšit jejich motivace a mohli by přinést více zakázek pro společnost.

## **4.3 Zamezení výpovědí od zaměstnanců**

Společnost čelí velkému odlivu kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobě, tyto zaměstnanci jsou pro firmu klíčoví. Velké množství výpovědí bylo zapříčiněno snížením zakázek, kdy společnost pro ně neměla dostatek práce, díky čemuž začali přecházet ke konkurenci.

Společnost v takovém případě musí shánět náhradu, což je složitý proces. Vyskolení nových a nezkušených lidí stojí firmu spoustu času a financí.

Pokud bude zajištěn větší počet zakázek, zaměstnanci budou mít dostatek práce a nebudou nuceni podávat výpověď a přecházet ke konkurenci. S tímto je spjat i přechozí bod. Nové vedení může tyto zakázky přinést do firmy a může lépe namotivovat stávající zaměstnance.

## **4.4 Nové produkty a trhy**

Společnost se může zaměřit na export na nové trhy a taktéž na nové výrobky, které by mohl vyrábět.



Na východě se nachází obrovský trh se spoustou příležitostí. Jedná se zejména o země jako Rusko, Ukrajina a Bělorusko. V těchto zemích se nachází spousta potenciálních odběratelů.

Důležitým krokem k zahájení spolupráce s společnostmi z těchto zemí je naučení se jejich jazyku. Společnost by měla nechat alespoň jednoho ze svých obchodníků zapsat do kurzů ruštiny.

Dalším krokem by mělo být zaměření se na nové produkty. Jedním z nich je modulární rozvaděč pro vysoké napětí SM6-24.



**Obrázek č. 5: Modulární rozvaděč SM6-24**

(Zdroj: 26, 2020)

Tento rozvaděč je využívám ve všech sekundárních distribučních sítích vysokého napětí. V případě zahájení spolupráce s firmou Schneider Electric CZ by zakázky mohly firmě generovat až 20 mil. korun tržeb ročně.

#### **4.5 Pohledávky**

Vycházíme z výsledků ukazatele doby obratu pohledávek, který vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti ve dnech. Jinak řečeno dává najevo to, jakou průměrnou dobu společnost financuje své odběratele.

Čím nižší je doba splatnosti pohledávek, tím výhodnější situace nastává pro společnost. Větší firmy si dokáží diktovat podmínky, které jim pomohou docílit nižší doby splatnosti.

**Tabulka č. 16: Průměrná doba splatnosti pohledávek v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná doba obratu pohledávek (ve dnech)	105,63	59,39	120,54	113,84	84,69

**Tabulka č. 17: Pohledávky po době splatnosti v letech 2014 až 2016**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba splatnosti	2014/2015	2015/2016
Do 30 dnů (mil. Kč)	3081	11929
Do 90 dnů (mil. Kč)	1006	786
Do 5 let (mil. Kč)	264	123

Z tabulek můžeme vidět, že růst pohledávek po splatnosti se postupně zvyšuje. Je vhodné, aby společnost tento problém začala vhodným způsobem řešit.

Řešením by mohlo být zkrácení doby splatnosti pohledávek a určení pokut pro odběratele, kteří neplní stanovené podmínky. Finanční prostředky, které by společnost získala tímto způsobem, by mohly být dále použity na snižování dluhů, čímž by postupně docházelo ke zlepšení ukazatelů zadluženosti.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce zhodnotila finanční stabilitu společnosti a podala konkrétní návrhy, které by měly pomoci společnosti k dosažení stabilnější finanční situace. K analýze jsem si vybral společnost Spálovský, a. s., která se zabývá výrobou rozvaděčů. Analyzováno bylo období od roku 2014 po rok 2018.

Při zpracování této analýzy byly zjištěny vážné finanční problémy společnosti. Společnost v posledních zkoumaných letech negenerovala zisk, což bylo zapříčiněno výrazným snížením tržeb z důsledku ztráty významných klientů. Společnost měla dále vysokou dobu obratu pohledávek. Výsledky Altmanovy analýzy poukazují na neuspokojivou finanční situaci. Dle indexu IN05 se pak společnost v určitých letech nachází ve velmi špatné situaci, kde jí hrozí bankrot. Podobně nepříznivé hodnoty zobrazuje i index bonity. Tyto špatné výsledky byly zejména důsledkem ztráty významných klientů a špatným vedením společnosti.

V závěrečné části mé práce se zaměřuji na návrhy, které by mohly pomoci společnosti dosáhnout příznivější finanční stability. Důležitým krokem je navýšení tržeb, snížení nákladů a snížení doby obratu pohledávek.

Zvýšení tržeb může být docíleno exportem produktů na zahraniční trh, zejména do Ruska a Ukrajiny. Dále se společnost může zaměřit na nové produkty, které mohou získat nové klienty.

Snížení nákladů lze docílit odprodejem nepotřebného areálu, o který se musí společnost starat a platit nemalý finanční obnos za jeho údržbu. Dále pak zamezením podávání výpovědí od klíčových zaměstnanců.

Zavedení pokut za nedodržení doby splatnosti pohledávek a zkrácení doby splatnosti by mohlo společnosti pomoci vylepšit finanční situaci.

Poslední zlepšení se týká restrukturalizace ve firmě. Pomoci by mohla zejména změna ohodnocení obchodníků. Zvýšení provizní složky mzdy může více motivovat obchodníky a zajistit společnosti více zakázek.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Bech, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 2) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 3) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování společnosti: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6
- 4) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6562-8.
- 5) BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování [přednášky]*. Brno: VUT v Brněm Fakulta podnikatelská, 2019.
- 6) BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování? Analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 7) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- 8) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza společnosti*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5133-866.
- 9) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.
- 10) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. ISBN 80-214-2564-4.
- 11) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- 12) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

- 13) Spálovský, a.s. *Spálovský, a.s.* [online]. Zdounky [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.spalovsky.cz/cs/uvod>
- 14) Vertikální analýza. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2016 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>
- 15) Čistý pracovní kapitál (Net working capital). *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2016 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- 16) Rentabilita, návratnost investic. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2019 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- 17) Ukazatele na bázi cash flow. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2016 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-na-bazi-cash-flow>
- 18) Analýza pěti sil 5F. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2016 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- 19) PESTLE analýza. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2015 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- 20) SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2017 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- 21) Techniky a metody finanční analýzy. *BusinessInfo* [online]. Praha: CzechTrade, 2009 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financi-analyzy/>
- 22) Koeficient samofinancování. *FebMat* [online]. Jičín: Lucie Marková, 2016 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-koeficient-samofinancovani/>
- 23) Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020, Míra nezaměstnanosti v %. *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

- 24) Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- 25) Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České ... *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-spolecnost.vysledky?subjektId=585800&typ=UPLNY>
- 26) *SM6-24* [online]. Praha: Schneider Electric CZ, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.se.com/cz/cs/product-range-presentation/970-sm6-24/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPM	Čistý peněžně-pohledávkový fond
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DNH	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EAT	Čistý zisk
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROI	Rentabilita investic
VH	Výsledek hospodaření
ZK	Základní kapitál

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj aktiv v letech 2014-2018 .....	40
Graf č. 2: Vývoj pasiv v letech 2014-2018 .....	42
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v období 2014-2018 .....	45
Graf č. 4: Podíl aktiv v období 2014-2018 .....	47
Graf č. 5: Podíl pasiv období 2014-2018 .....	50
Graf č. 6: Porovnání ukazatelů likvidity v letech 2014-2018 .....	53
Graf č. 7: Porovnání celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2014-2018 .....	55
Graf č. 8: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek v období 2014-2018 .....	57
Graf č. 9: Porovnání rentabilit v období 2014-2018 .....	59
Graf č. 10: Vývoj Z-skóre v letech 2014-2018 .....	61
Graf č. 11: Vývoj indexu IN05 v letech 2014-2018 .....	62
Graf č. 12: Vývoj indexu bonity v letech 2014-2018 .....	63



## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model .....	32
Obrázek č. 2: SWOT analýza .....	34
Obrázek č. 3: Logo společnosti.....	35
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti .....	36
Obrázek č. 5: Modulární rozvaděč SM6-24.....	70

## SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

Rovnice č. 1: Absolutní změna .....	16
Rovnice č. 2: Relativní změna .....	16
Rovnice č. 3: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup.....	17
Rovnice č. 4: Čistý pracovní kapitál investorský přístup .....	17
Rovnice č. 5: Čisté pohotové prostředky .....	17
Rovnice č. 6: Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond .....	18
Rovnice č. 7: Běžná likvidita.....	19
Rovnice č. 8: Pohotová likvidita.....	19
Rovnice č. 9: Okamžitá likvidita .....	19
Rovnice č. 10: Celková zadluženost .....	20
Rovnice č. 11: Míra zadluženosti .....	21
Rovnice č. 12: Dlouhodobá zadluženost.....	21
Rovnice č. 13: Běžná zadluženost .....	21
Rovnice č. 14: Dlouhodobé krytí aktiv .....	21
Rovnice č. 15: Úrokové krytí.....	22
Rovnice č. 16: Koeficient samofinancování .....	22
Rovnice č. 17: Doba splácení dluhů .....	22
Rovnice č. 18: Obrat celkových aktiv.....	23
Rovnice č. 19: Obrat dlouhodobého majetku .....	23
Rovnice č. 20: Obrat zásob .....	24
Rovnice č. 21: Doba obratu zásob .....	24
Rovnice č. 22: Doba obratu pohledávek .....	24
Rovnice č. 23: Doba obratu závazků .....	25
Rovnice č. 24: Rentabilita dlouhodobého kapitálu .....	25
Rovnice č. 25: Rentabilita tržeb.....	26
Rovnice č. 26: Rentabilita celkových aktiv .....	26
Rovnice č. 27: Rentabilita vlastního kapitálu .....	26
Rovnice č. 28: Rentabilita investic .....	26
Rovnice č. 29: Mzdová produktivita.....	27
Rovnice č. 30: Produktivita z přidané hodnoty.....	27

Rovnice č. 31: Nákladovost výnosů .....	27
Rovnice č. 32: Materiálová náročnost výnosů.....	28
Rovnice č. 33: Rentabilita tržeb z CF .....	28
Rovnice č. 34: Rentabilita aktiv z CF .....	28
Rovnice č. 35: Likvidita z cash flow .....	29
Rovnice č. 36: Altmanova formule.....	30
Rovnice č. 37: Index IN05 .....	30
Rovnice č. 38: Index bonity .....	31

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura rozvahy .....	12
Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv .....	38
Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv.....	40
Tabulka č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....	43
Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv .....	46
Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv.....	48
Tabulka č. 7: Rozdílové ukazatele .....	50
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity .....	51
Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti .....	53
Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity .....	56
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability .....	58
Tabulka č. 12: Provozní ukazatele .....	59
Tabulka č. 13: Altmanův model .....	60
Tabulka č. 14: Index IN05 .....	61
Tabulka č. 15: Index bonity .....	62
Tabulka č. 16: Průměrná doba splatnosti pohledávek v letech 2014 až 2018 .....	71
Tabulka č. 17: Pohledávky po době splatnosti v letech 2014 až 2016 .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha - Aktiva v tis. Kč .....	I
Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva v tis. Kč .....	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč.....	III
Příloha č. 4: Provozní cash flow v tis. Kč.....	IV

**Příloha č. 1: Rozvaha - Aktiva v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>AKTIVA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>96474</b>	<b>92094</b>	<b>89973</b>	<b>84398</b>	<b>66982</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>30417</b>	<b>30302</b>	<b>29602</b>	<b>26502</b>	<b>24470</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>533</b>	<b>310</b>	<b>257</b>	<b>111</b>
Ocenitelná práva	0	533	310	257	111
Software	0	533	310	257	111
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>28887</b>	<b>28854</b>	<b>28354</b>	<b>26245</b>	<b>24359</b>
Pozemky a stavby	25931	24605	23279	22057	21071
Pozemky	2045	2045	2045	2148	2148
Stavby	23886	22560	21234	19909	18923
Hmotné movité věci a jejich soubory	2888	3714	3574	2687	1787
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	68	535	1501	1501	1501
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	68	535	1501	1501	1501
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>1530</b>	<b>915</b>	<b>938</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	1530	895	938	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		20			0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>65847</b>	<b>61360</b>	<b>60183</b>	<b>57726</b>	<b>42352</b>
<b>Zásoby</b>	<b>22467</b>	<b>16294</b>	<b>7336</b>	<b>18517</b>	<b>4676</b>
Materiál	2633	2247	1743	5371	2514
Nedokončená výroba a polotovary	16250	9571	1140	9549	2081
Výrobky a zboží	3584	4476	4453	3597	81
Výrobky	289	423	222	38	81
Zboží	3295	4053	4231	3559	0
<b>Pohledávky</b>	<b>42356</b>	<b>31997</b>	<b>49321</b>	<b>37475</b>	<b>36323</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	66	920	1351	979
Pohledávky z obchodních vztahů	0	66	129	129	129
Odložená daňová pohledávka	0	0	791	1222	850
Krátkodobé pohledávky	42356	31931	48401	36124	35344
Pohledávky z obchodních vztahů	38845	29465	45760	34725	32140
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2608	1829	1277	2	2181
Pohledávky - ostatní	0	0	0	1397	1023
Stát - daňové pohledávky	387	2	1106	548	2
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	137	88	253	236
Dohadné účty aktivní	416	398	165	331	589
Jiné pohledávky	100	100	5	265	196
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>1024</b>	<b>13069</b>	<b>3526</b>	<b>1734</b>	<b>1353</b>
Peněžní prostředky v pokladně	93	116	163	102	122
Peněžní prostředky na účtech	931	12953	3363	1632	1231

<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>210</b>	<b>432</b>	<b>188</b>	<b>170</b>	<b>160</b>
Náklady příštích období	210	432	188	170	160

**Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	96474	92094	89973	84398	66982
Vlastní kapitál	34211	35923	27376	24099	17215
Základní kapitál	26000	26000	26000	26000	26000
Základní kapitál	26000	26000	26000	26000	26000
Ážio a kapitálové fondy	-4001	-4636	-4613	0	0
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-4001	-4636	-4613	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-4001	-4636	-4613	0	0
Fondy ze zisku	1938	2093	2281	2165	2107
Ostatní rezervní fondy	1727	1902	2107	2107	2107
Statutární a ostatní fondy	211	191	174	58	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	7258	8373	10536	3709	-4067
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	7258	8373	10536	3709	0
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	-4067
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/- )	3016	4093	-6828	-7775	-6825
Cizí zdroje	62187	56081	62591	60293	49767
Rezervy	1000	1387	667	166	0
Ostatní rezervy	1000	1387	667	166	0
Závazky	61187	54694	61924	60127	49767
Dlouhodobé závazky	9109	8078	6724	9941	7218
Závazky k úvěrovým institucím	8664	7608	6552	9941	7218
Závazky z obchodních vztahů	445	470	172	0	0
Krátkodobé závazky	52078	46616	55200	50186	42549
Závazky k úvěrovým institucím	10161	2183	17188	4652	11673
Krátkodobé přijaté zálohy	515	119	125	8065	64
Závazky z obchodních vztahů	35774	38432	34035	31991	25222
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1091	742	373	742	1749
Závazky ostatní	4537	5140	3479	4736	3841
Závazky ke společníkům	0	1	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1262	1284	1338	1439	1561
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	781	793	825	866	943
Stát - daňové závazky a dotace	0	673	684	1092	1129

Dohadné účty pasivní	2494	2389	632	1339	208
Časové rozlišení pasiv	76	90	6	6	0
Výdaje příštích období	76	90	6	6	0

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Výkaz zisku a ztrát</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>101162</b>	<b>145249</b>	<b>103006</b>	<b>73154</b>	<b>110018</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>43190</b>	<b>48307</b>	<b>41544</b>	<b>41087</b>	<b>40222</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>115819</b>	<b>141702</b>	<b>96118</b>	<b>91848</b>	<b>109023</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	36369	40568	34556	34239	34083
Spotřeba materiálu a energie	73725	94914	55982	53367	70291
Služby	5725	6220	5580	4242	4649
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-12204</b>	<b>6071</b>	<b>8325</b>	<b>-8515</b>	<b>7202</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>33047</b>	<b>36558</b>	<b>32794</b>	<b>31821</b>	<b>35280</b>
Mzdové náklady	23523	26195	23576	22732	25350
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9348	10187	9218	9089	9930
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8085	8889	7920	7812	8607
Ostatní náklady	1263	1298	1298	1277	1323
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2641</b>	<b>2998</b>	<b>14558</b>	<b>2266</b>	<b>12090</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2641	2728	2858	2703	2435
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2641	2728	2858	2703	2435
Úpravy hodnot pohledávek	0	270	11700	-437	9655
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1696</b>	<b>1389</b>	<b>1326</b>	<b>1275</b>	<b>1841</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	345	328	7	111	222
Tržby z prodaného materiálu	684	447	797	686	1041
Jiné provozní výnosy	667	614	522	478	578
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2293</b>	<b>496</b>	<b>268</b>	<b>198</b>	<b>534</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	55	0	0	53	14
Prodaný materiál	378	99	652	387	459
Daně a poplatky	176	167	173	126	120
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-4145	0	-586	-500	-167
Jiné provozní náklady	5829	230	29	132	108



<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>4992</b>	<b>7004</b>	<b>-6187</b>	<b>-2102</b>	<b>-12048</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>946</b>	<b>0</b>
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	946	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5551</b>	<b>0</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>7014</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba				0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	70	7014
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>718</b>	<b>708</b>	<b>601</b>	<b>577</b>	<b>654</b>
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	718	708	601	577	654
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>802</b>	<b>203</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>87</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1006</b>	<b>1314</b>	<b>857</b>	<b>1022</b>	<b>852</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-922</b>	<b>-1819</b>	<b>-1432</b>	<b>-6104</b>	<b>5595</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>4070</b>	<b>5185</b>	<b>-7619</b>	<b>-8206</b>	<b>-6453</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>1054</b>	<b>1092</b>	<b>-791</b>	<b>-431</b>	<b>372</b>
Daň z příjmů splatná	1054	0	0	0	0
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	-791	-431	372
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>3016</b>	<b>4093</b>	<b>-6828</b>	<b>-7775</b>	<b>-6825</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>3016</b>	<b>4093</b>	<b>-6828</b>	<b>-7775</b>	<b>-6825</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>146850</b>	<b>195148</b>	<b>145902</b>	<b>116562</b>	<b>159182</b>

**Příloha č. 4: Provozní cash flow v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Provozní cash flow</b>	<b>10376</b>	<b>17406</b>	<b>7760</b>	<b>-11582</b>	<b>-6862</b>